

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DE CAPACIDADES EN EL DESARROLLO DE
NUEVOS PRODUCTOS PARA EL CRECIMIENTO DE UNA
PEQUEÑA EMPRESA. CASO: SUPERALIMENTOS DEL PERÚ
S.A.C.**

**Proyecto de carácter profesional para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

GIRON BAILETTI, Jahaira Jiadira	20125628
MARROQUIN QUINTANA, Jessica Joannie	20131603
ARCA VALVERDE, Ana Gabriela	20131868

Asesorado por: Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 10 de Noviembre de 2018

El Proyecto Profesional

**ANÁLISIS DE CAPACIDADES EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
PARA EL CRECIMIENTO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA. CASO:
SUPERALIMENTOS DEL PERÚ S.A.C.**

Ha sido aprobado

Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica
Presidente del jurado

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
Asesor del proyecto profesional

Dr. Jean Pierre Seclen Luna
Tercer jurado

A Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida. A mi madre por su apoyo incondicional y su infinito amor, por ser mi ejemplo de fortaleza y motivarme siempre a seguir adelante. A mi padre por confiar en mi y hacer posible uno de mis sueños. A mi hermanito por impulsarme a ser mejor cada día. A Jess y Anita por hacer de este reto una de las experiencias más lindas y divertidas. Y a todos los que fueron parte de este proceso y estuvieron alentándome siempre.

Jahaira Girón

A Dios, por las bendiciones que ha puesto en mi camino. A mis padres, por su apoyo incondicional, su ejemplo de perseverancia y fortaleza, su amor infinito e impulsarme a conseguir mis metas en la vida. A mis hermanos, por las risas y estar a mi lado en todo momento. A Jessi y Jaha, por hacer de este proceso el más gratificante de mi vida universitaria, por todos los buenos momentos vividos y por la hermosa amistad que fortalecemos día a día. Y a todas las personas que me dieron su cariño y apoyo.

Ana Arca Valverde

A Dios y la Virgen, por ser mis guías y apoyo en cada etapa de mi vida, por llenar de amor cada uno de mis logros. A mis padres, por su inmenso amor y apoyo incondicional, por ser el mayor ejemplo de perseverancia y fuerza de mi vida; por enseñarme a afrontar cada uno de los retos en mi vida con una sonrisa. A mi hermano por su apoyo y ejemplo que me han acompañado. A Anita por su linda amistad desde hace 6 años y cumplir otro reto más juntas; A Jaha por su amistad, apoyo y llegar en el momento indicado a mi vida para completar esta etapa con cariño. A cada una de las personas que fueron parte de este proceso, que nos apoyaron y tranquilizaron en momentos difíciles.

Jessica Maroquin

Quisiéramos agradecer, en primer lugar a nuestro asesor Jorge Mendoza por haber depositado su confianza en nosotras, por la asesoría brindada en este proceso y por las palabras de aliento y motivación.

Agradecer, también a los socios de la empresa SuperAlimentos del Perú S.A.C. por habernos permitido realizar nuestro proyecto profesional en ella, por abrimos las puertas, por su amable disposición para realizar el levantamiento de información y por sus constantes ganas de crecer.

Por último, a nuestras queridas familias por su apoyo y cariño constante durante todo este proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO PROFESIONAL	3
1. Oportunidad de investigación	3
2. Preguntas de investigación	4
2.1. Pregunta General.....	4
2.2. Preguntas específicas.....	4
3. Objetivos de investigación	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Justificación del Proyecto Profesional.....	5
5. Viabilidad.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL	7
1. Emprendimiento.....	7
1.1. Definición.....	7
1.2. ¿Cómo nacen los emprendimientos?.....	8
1.3. Tipos de emprendedores.....	9
1.4. Primeros problemas y factores del emprendimiento	11
2. Crecimiento Empresarial	12
2.1. Factores que influyen en el crecimiento empresarial	13
3. Desarrollo de Nuevos Productos	16
3.1. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos-Linda Gorchels.....	17
3.2. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Osorio.....	19
3.3. Modelo Stage Gate	22
3.4. Proceso Genérico de Desarrollo según Ulrich y Eppinger	26
3.5. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos-Gaubinger.....	38
3.6. Modelo Propuesto de desarrollo de nuevos productos	40
4. Desarrollo de capacidades	41
4.1. Definición y consideraciones	41
5. Industria alimentaria en Perú (Aceites, Conservas y Ovoproductos)	43
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO.....	48
1. Tipo de investigación.....	48

1.1.	Alcance.....	50
2.	Procedimiento metodológico	51
2.1.	Validez y fiabilidad de la metodología.....	52
3.	Técnicas de Recolección de información	54
2.1.	Entrevistas	54
2.2.	Encuestas	59
2.3.	Observaciones	60
2.4.	Fuentes Documentales.....	61
4.	Variables de la investigación	61
5.	Ética de la investigación.....	62
CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS		63
1.	Los socios.....	63
2.	Integrantes de la empresa.....	65
3.	Los inicios de la empresa	68
4.	Primeros problemas de la empresa.....	70
5.	Ovoproduitos.....	72
6.	Nuevos mercados.....	73
CAPÍTULO 5: TRABAJANDO LA BRECHA		78
1.	Planeación o investigación previa	79
2.	Desarrollo del concepto.....	83
3.	Desarrollo del producto	87
4.	Prueba y Validación	89
5.	Producción y lanzamiento.....	94
6.	Conclusiones	96
7.	Validación con la empresa	97
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		99
REFERENCIAS		102
ANEXO A: Identificación del problema		108
ANEXO B: Metodología para la selección de conceptos		110
ANEXO D: Proceso diseño de manufactura.....		113
ANEXO E: Proceso genérico de desarrollo de producto		115
ANEXO F: Ficha técnica de entrevistas a expertos		116
ANEXO G: Guía de entrevistas a socios y trabajadores de SUPERALIMENTOS		117
ANEXO H: Cuestionarios realizados a trabajadores		124

ANEXO I: Guía de observaciones	125
ANEXO J: Hallazgos de trabajo de campo.....	129
ANEXO K: Matriz de consistencia.....	143
ANEXO L: Análisis FODA.....	146
ANEXO M: Bitácora de investigación.....	150
ANEXO N: Procesamiento de aceite	154



LISTA DE FIGURAS

Figura I: Tipos de emprendedores según el nivel y la antigüedad del negocio.....	10
Figura II: Matriz de Ansoff.....	17
Figura IV: Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Gorchels.....	18
Figura V. Fases y etapas del proceso de innovación-Osorio.....	20
Figura VI: Pasos para el desarrollo de Nuevos Productos. Stage Gate.....	22
Figura VII: Modelo de Stage Gate – Cooper (2011)	23
Figura VIII: Fases para el desarrollo de nuevos productos	26
Figura IX: Proceso de planeación de un producto-Ulrich y Eppinger	27
Figura X: Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos-Gaubigner (2015)	40
Figura XI: Composición de la industria alimentaria	43
Figura XII: Valor agregado de la producción manufacturera, según clase de actividad económica. Años 2010-2015	44
Figura XIII. Procedimiento metodológico de la investigación para un estudio de caso.....	51
Figura XIV: Variables de investigación	62
Figura XV: Organigrama de SUPERALIMENTOS-Año 2018	67
Figura XVI: Canales de distribución de SUPERALIMENTOS para aceites	67
Figura XVII: Canal de distribución de SUPERALIMENTOS para ovoproductos	72
Figura XVIII: Matriz de elementos positivos, neutros y negativos.....	74
Figura XIX: Pasos propuestos para el desarrollo de Nuevos Productos.....	78
Figura XX: Pasos propuestos para el desarrollo del concepto – Desarrollo de Nuevos Productos	83
Figura XXI: Pasos de la planeación del prototipado – Desarrollo de Nuevos Productos ...	90

LISTA DE TABLAS

Tabla I: Tipo de emprendedores.....	10
Tabla II: Factores que potencian el crecimiento de empresas	13
Tabla III: ¿Por qué mueren las empresas?	15
Tabla IV: Participación de mercado de marcas de aceites en Perú-Año 2014	45
Tabla V: Participación de mercado de marcas de conservas en Perú-Año 2014.....	46
Tabla VI: Resumen de entrevistas realizadas a socios y personal de SUPERALIMENTOS	57
Tabla VII: Capacidades en la planeación	79
Tabla VIII: Capacidades en el desarrollo del concepto.....	83
Tabla IX: Capacidades en el desarrollo del producto.....	87
Tabla X: Capacidades en la prueba y validación	89
Tabla XI: Capacidades en la producción y lanzamiento	94

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto Profesional está enfocado en identificar las brechas de capacidades existentes para el desarrollo de nuevos productos en SuperAlimentos del Perú S.A.C., la cual es una MYPE cuya actividad principal es producir y comercializar aceites de cocina el cual ha tenido aceptación en el mercado; sin embargo debido a que en dicho mercado participan una gran cantidad de competidores decidió desarrollar nuevos productos, los cuales fueron en primer lugar conservas de pescados y ovoproductos, de manera posterior.

En este sentido, el presente Proyecto Profesional tendrá un alcance descriptivo y exploratorio, con un enfoque metodológico mixto y diseño holístico de caso único. La aproximación de este Proyecto Profesional se inició con la identificación de los factores internos, externos y capacidades que afectan el desarrollo de nuevos productos en SuperAlimentos del Perú S.A.C., para ello se han realizado entrevistas exploratorias, observaciones participantes, no participantes y encuestas. Asimismo, se realizó una revisión de la literatura acerca de los diferentes modelos de desarrollo de nuevos productos con la que se adaptó un modelo para la empresa sujeto de estudio, el cual consta de cinco etapas (planeación, desarrollo de conceptos, desarrollo de productos, prueba y validación y lanzamiento) y ha sido validado por expertos en el tema.

Culminada la fase de recolección de información y revisión de la literatura se planteó el desarrollo o la potencialización de capacidades según la fase en la que estas sean requeridas. Es importante recalcar que, muchas de las capacidades requeridas se encuentran presentes en la empresa, sin embargo en la mayoría de estas no se ha alcanzado el grado adecuado para gestionar el desarrollo de nuevos productos con éxito, razón por la cual se propone que potencien aquellas capacidades que poseen, y que desarrollen las que se han identificado que no han sido usadas adecuadamente al desarrollar productos en ocasiones pasadas.

Por otro lado, se ha encontrado que los pasos más importantes para el desarrollo de nuestros productos son la planeación y desarrollo del concepto, ya que son las fases en las que no se incurre en muchos gastos y además serán los cimientos a lo largo del proceso. Asimismo es importante recalcar que las capacidades más importantes para que estas fases se lleven a cabo con éxito son: la capacidad para identificar las necesidades del cliente, capacidad para conocer el mercado y capacidad para trabajar en equipo.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado de aceites de cocina tiene alta competencia por la presencia de una amplia cantidad de competidores orientados a satisfacer distintos segmentos de mercado; en este contexto fue fundada la empresa SuperAlimentos del Perú S.A.C. dedicada al procesamiento y comercialización de aceites de cocina; en este sentido la empresa se vio expuesta a riesgos que comprometían su futuro en dicho mercado. Es así que con la finalidad de diversificar dichos riesgos la empresa desarrolló nuevos productos orientados a distintos mercados, como sucedió con el desarrollo de conservas de pescado y de manera posterior con el desarrollo de ovoproduitos.

Como parte del presente Proyecto Profesional se desarrollarán seis capítulos que contienen el planteamiento del mismo, el marco conceptual y contextual, la metodología de la investigación, el diagnóstico y análisis de la empresa, el desarrollo de nuevos productos en base a capacidades y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

En el primer capítulo se evidencia la oportunidad de investigación, la cual se encuentra sustentada en la relevancia que tienen las MYPES en la economía del país, así como también, la necesidad de realizar más estudios sobre el desarrollo de nuevos productos en este tipo de empresas. Adicionalmente, en este capítulo se definirán las preguntas y objetivos de investigación y finalmente se determinarán la justificación y viabilidad del Proyecto Profesional.

Por otro lado, en el segundo capítulo se desarrollarán los ejes temáticos en los que se basa el presente Proyecto Profesional, estos son: emprendimiento, crecimiento de empresas, desarrollo de capacidades y desarrollo de nuevos productos. Los dos primeros ejes temáticos han sido útiles para determinar los factores internos y externos que afectan el desempeño de una empresa. El tercer y cuarto eje temático han sido útiles para determinar que capacidades debe potenciar o desarrollar SuperAlimentos del Perú S.A.C. para poder desarrollar nuevos productos. Cabe resaltar que, en base a los modelos revisados sobre desarrollo de nuevos productos, se adapta un modelo para la empresa sujeto de estudio, SuperAlimentos del Perú S.A.C.

En el tercer capítulo se presenta la metodología utilizada en el Proyecto Profesional, la cual se basa en la “Guía de investigación en gestión” de los autores Pasco y Ponce (2015) y “Case Study Research” de Robert Yin (2014). En este capítulo se determina el tipo de investigación, el alcance, el procedimiento metodológico, validez y fiabilidad de la metodología y las técnicas empleadas para la recolección de información; así como también las variables de la investigación y la ética de la misma.

Adicionalmente, en el capítulo cuatro se realiza el análisis descriptivo de la empresa y el diagnóstico de la misma en base a los factores externos e internos que afectan su desempeño en el desarrollo de nuevos productos, ya sea de manera positiva, neutra o negativa. Dicho análisis da inicio al capítulo cinco (trabajando la brecha) en el cual se identifican las capacidades de la empresa que son necesarias para llevar a cabo el desarrollo de nuevos productos. Finalmente, en el capítulo seis se detallan las conclusiones y recomendaciones finales del presente Proyecto Profesional.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO PROFESIONAL

1. Oportunidad de investigación

En la actualidad las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) son objeto de estudio de numerosas investigaciones, no solo porque representan aproximadamente el 95% de las empresas a nivel mundial, sino porque también generan un alto volumen de empleo (Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE], 2002).

En Perú existen 1'679,969 MYPES, las cuales representan un 99.3% del total de empresas (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2015). Además el 55.8% de la población peruana labora en este tipo de empresas (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016); las cuales aportan el 40% del Producto Bruto Interno (PBI) (Asociación de Emprendedores del Perú [ASEP], 2015).

Sin embargo, a pesar de que Perú es considerado como uno de los países con mayor número de emprendimientos a nivel mundial, también es el primer país en mortalidad de empresas, ya que se estima que el 50% de las MYPES quiebran antes de llegar al primer año de vida (Ravelo, 2012).

Existe una amplia variedad de autores que han indagado sobre los principales motivos que sustentan porqué las empresas quiebran en su etapa temprana, entre ellos se encuentra Ravelo (2012) quien sustenta que dicha situación se origina por: falta de conocimiento de las herramientas y habilidades de gestión, informalidad de sus operaciones, improvisación, baja competitividad, escasa capacidad operativa, problemas de acceso a información relevante, inadecuada tecnología, limitado acceso a créditos y desarticulación empresarial.

A manera de contrarrestar dicha situación, una alternativa para mitigar las consecuencias de estos riesgos es desarrollar nuevos productos, ya que según Beckman, Davidson y Talarzyk (1973) uno de los principales motivos por los que las empresas optan por lanzar nuevos productos al mercado, es para poder diversificar los riesgos a los que se enfrentan. De acuerdo con la bibliografía existente, diversos autores han estudiado dicha situación proponiendo modelos orientados a grandes empresas, los cuales se componen de fases estructuradas para desarrollar nuevos productos. Sin embargo, para las MYPES, este proceso de desarrollo viene acompañado de mayores retos por los limitados recursos con los que cuenta, además de que los modelos de

desarrollo de nuevos productos se encuentran orientados en su mayoría a empresas que cuentan con una estructura organizacional de mayor complejidad que la de una MYPE.

En este contexto, se desarrolla la empresa SuperAlimentos del Perú S.AC., en adelante SUPERALIMENTOS, la cual es sujeto de estudio del presente Proyecto Profesional. SUPERALIMENTOS es una MYPE nacida a principios del año 2017, la cual ha incursionado en el sector de alimentos, en los rubros de aceites, conservas y ovoproductos; siendo su principal giro de negocio, el procesamiento y comercialización de aceites. Esta posee características particulares que la diferencian del común de las MYPES, siendo, en primer lugar, la experiencia de sus socios fundadores, los cuales han sido ex gerentes de una compañía multinacional, por lo cual cuentan con una amplia red de contactos (proveedores y distribuidores); asimismo, SUPERALIMENTOS ha experimentado un crecimiento anómalo dado su corto tiempo de vida, lo cual se ha visto reflejado en su nivel de ventas. Asimismo, SUPERALIMENTOS ha desarrollado nuevos productos desde su primer año de vida dado que quiso diversificar los riesgos a los que se veía expuesta, en este sentido ha innovado sacando nuevas presentaciones de aceites de cocina, nuevas marcas de aceite, conservas de atún y, por último, ovoproductos y sus derivados.

El desarrollo de nuevos productos no es una situación que suele ser aplicada en pequeñas empresas ya que “si bien los modelos de innovación han ido cambiando en el tiempo, la mayoría de ellos se han enfocado en la grandes empresas industriales sin tomar apenas en cuenta a las PYMES en general...por lo que se hace necesario realizar más estudios sobre la capacidad de innovación de las empresas de estas dimensiones” (Seclen, 2016, p.16). Además, dado que “las actividades de innovación presentan una relación positiva con el tamaño empresarial” (Seclen & Ponce, 2017, p.129) siendo menor la inversión en actividades de innovación en pequeñas empresas; en este sentido el desarrollo de nuevos productos en pequeñas empresas representa una oportunidad de investigación, la cual será abordada en el presente Proyecto Profesional.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta General

¿Qué brechas de capacidades debe reducir SUPERALIMENTOS para poder desarrollar nuevos productos?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores externos que afectan a SUPERALIMENTOS?
- ¿Cuáles son los factores internos que afectan el desempeño de SUPERALIMENTOS en el desarrollo de nuevos productos?

- ¿Cuáles son y cómo actúan las capacidades que posee SUPERALIMENTOS para el desarrollo de nuevos productos?
- ¿Qué capacidades debe potenciar o desarrollar SUPERALIMENTOS para el desarrollo de nuevos productos?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo General

Identificar y analizar las brechas de capacidades para el desarrollo de nuevos productos en la empresa SUPERALIMENTOS.

3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la industria alimentaria y de la empresa.
- Describir los factores internos que afectan el desempeño de SUPERALIMENTOS en el desarrollo de nuevos productos.
- Identificar y analizar el estado de las capacidades que posee SUPERALIMENTOS para desarrollar nuevos productos.

4. Justificación del Proyecto Profesional

En primer lugar, la realización del presente Proyecto Profesional resulta relevante para la aplicación de las ciencias de la gestión, las cuales tienen por finalidad el desarrollo de organizaciones, así como su crecimiento. En este Proyecto Profesional se podrán relacionar las teorías revisadas a lo largo de los estudios universitarios sobre desarrollos de nuevos productos, emprendimiento, crecimiento y desarrollo de capacidades y su aplicación en una empresa real, con la finalidad de analizar la manera en que diferentes factores afectan el funcionamiento de la misma; además de aplicar nuestro rol como gestores para poder mejorar y potenciar el desarrollo de SUPERALIMENTOS.

En segundo lugar, la actividad principal de la empresa SUPERALIMENTOS, ha sido el procesamiento y comercialización de aceite de cocina, comercializado en el mercado mayorista; por lo que la competencia para la empresa ha sido agresiva. Debido a ello, la empresa decidió enfocarse en mercados distintos a estos con la finalidad de mitigar el riesgo de dependencia de un solo mercado. En este sentido, la empresa ha incursionado en mercados diferentes desarrollando nuevos productos y aprovechando las oportunidades que les fueran ofrecidas, sin antes realizar un análisis detallado de dichos productos y mercados, lo cual, como consecuencia no ha generado los resultados esperados. Por lo tanto, nace la oportunidad de que SUPERALIMENTOS potencie

y desarrolle capacidades que le permitan desarrollar nuevos productos para que este sea llevado a cabo, mapeando todos los aspectos necesarios para la consecución de resultados congruentes con los objetivos generales de la empresa. Esta información pudo ser obtenida mediante la identificación del problema inicial, que se detalla en el Anexo A.

En tercer lugar, la empresa sujeto de estudio, SUPERALIMENTOS será analizada debido a que este caso experimenta situaciones particulares al ser una pequeña empresa que está innovando en torno al desarrollo de nuevos productos, así como el elevado nivel de ventas que ha venido experimentando en su corto periodo de vida y la relación que la empresa mantiene con sus proveedores y distribuidores debido a las redes de contacto con las que contaban los socios fundadores por haber trabajado en una multinacional dedicada a atender el mercado de consumo masivo con anterioridad.

Por último, el presente Proyecto Profesional puede servir como marco de referencia para pequeñas empresas que se encuentren en la situación de desarrollar nuevos productos, además que se encuentren en mercados similares, o deseen incursionar en ellos; y que estén afrontando riesgos que los impulsen a desarrollar nuevos productos, como es el caso de la empresa sujeto de estudio la cual experimenta cada una de estas situaciones.

5. Viabilidad

La viabilidad del presente Proyecto Profesional se centra en dos puntos principalmente: el acceso a la información de la organización y la bibliografía disponible. En cuanto al acceso a la empresa, se dispone de información confidencial así como también con el apoyo de los cuatro socios, los cuales cuentan con experiencia en diversas áreas en empresas multinacionales. Los socios harán un trabajo retroactivo a lo largo de este Proyecto Profesional, validando las propuestas presentadas, en su viabilidad dentro de la empresa. Respecto a la bibliografía, existe una amplia gama de recursos disponibles en temas de emprendimiento, crecimiento empresarial, desarrollo de productos nuevos y desarrollo de capacidades.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y CONTEXTUAL

Este apartado tiene como finalidad abarcar los siguientes ejes a desarrollar, sobre los cuales se fundamenta el presente Proyecto Profesional: emprendimiento que incluye definición, cómo nacen los emprendimientos, tipo de emprendedores, primeros problemas y factores; crecimiento empresarial que comprende la definición y factores que influyen en este; desarrollo de nuevos productos (*New Product Development*) que aborda su definición y los modelos para el desarrollo de productos; respecto al desarrollo de capacidades que incluye definición y consideraciones; y, por último, las industrias en las que se desenvuelve SUPERALIMENTOS, como son los aceites y conservas y la categoría de ovoproductos.

1. Emprendimiento

1.1. Definición

Como fue mencionado líneas arriba, el primer eje a desarrollar es el de emprendimiento, dado que SUPERALIMENTOS es una empresa que cumple con las características propias a este, fundamentalmente por el tiempo de funcionamiento que tiene en el mercado.

El emprendimiento es un tema que ha sido abordado con mayor énfasis en los últimos años, debido a que es uno de los principales motores de crecimiento en la economía, pues contribuye a la generación de empleo, a la estabilidad política y social, así como también a la capacidad competitiva e innovadora del país en el cual se establezcan (Thurik & Wennerkers, 2004).

Según el *Global Entrepreneur Monitor* (GEM) (2017), asociación considerada como la mayor iniciativa de investigación sobre la actividad emprendedora a nivel mundial, el emprendimiento se visualiza como una iniciativa que cuenta con un ciclo de vida. Desde este punto de vista, el emprendimiento se define como aquel intento de crear un nuevo negocio o empresa por un individuo o grupo de personas (Reynolds, Bosma, Autio, Hunt, De Bono, Servais., Lopez-Garcia & Chin, 2005). Además, este puede ser entendido como un fenómeno social basado en el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades (Shane & Venkatamaran, 2000).

Por otro lado, el término emprendedor proviene del vocablo francés “*entrepreneur*”, misma palabra que se utiliza en la lengua inglesa, cuyo significado es “*a person who attempts to make a profit by starting a company or by operating alone in the business world*” (Cambridge University Press, 2018) [persona que intenta obtener ganancias iniciando una empresa u operando solo en el mundo de los negocios], asimismo se define como emprendedor a aquella persona posee la habilidad de visualizar oportunidades, organizar recursos para poder aprovecharlos y de esta manera obtener resultados positivos (Varela, 2001). Otra definición similar es la que define al

emprendedor como “persona que detecta una oportunidad y crea una organización (o la adquiere o es parte de un grupo que lo hace) para aprovecharla” (Freire, 2004, p. 23).

Cabe recalcar que el principal objetivo del emprendedor es obtener ganancias y crecer, es por ello que la principal diferencia entre una pequeña empresa y un negocio por emprendimiento radica en la innovación y las aspiraciones por crecer (Devece, Palacios-Márques & Fernandez, 2011).

1.2. ¿Cómo nacen los emprendimientos?

Existen diversos motivos por los que nacen los emprendimientos, Pedro Nueno (2009), experto en administración de empresas y profesor de la Universidad de Harvard, presenta 13 categorías o enfoques genéricos de las formas como nacen las empresas, a continuación se realizará una breve descripción de las más relevantes para fines del presente Proyecto Profesional:

Copiar: este enfoque es el más común al momento de crear una empresa, cabe recalcar que muy rara vez los emprendedores admitirán que su estrategia fue copiar lo que ya existía en el mercado; sin embargo, es la más frecuente a pesar de que una oportunidad deja de serlo cuando todo el mundo la descubre.

Transferir de un país a otro: este enfoque está ligado a las franquicias, es decir, llevar algún producto o servicio a un país en el cual es inexistente o prácticamente desconocido. Es preciso señalar que la transferencia de un país a otro no siempre es posible, ya que existen diferencias culturales, económicas, logísticas, entre otras.

Crecimiento modular: este enfoque hace referencia a aquellas empresas que se especializan en un módulo y lo replican en todos sus locales, esta forma de emprendimiento se puede percibir en las grandes cadenas de comida rápida, en donde se busca brindar siempre un mismo servicio y producto.

Adquisición: son pocos los emprendedores que inician por medio de la compra de una empresa. Existe una gran cantidad de empresas estancadas debido a propietarios o gestores incompetentes que están dispuestos a vender sus empresas pues para ellos significa un problema.

Spin-off: existen diferentes tipos de *spin-off*, uno de ellos es aquel que nace por la integración de ex trabajadores de grandes corporaciones, los cuales aprovechan su *expertise* aprendido en la gestión de una nueva empresa. Para empezar, se tiene efectos de demostración, los cuales incluyen la imitación y prácticas que han adquirido en la multinacional a la que pertenecieron anteriormente.

Robar una empresa: este enfoque hace referencia a aquellos emprendimientos que han sido desarrollados por ex trabajadores que deciden desvincularse de la organización donde laboraban para realizar el mismo negocio por su cuenta.

Construir sobre habilidades personales: enfoque basado en la explotación de las habilidades personales del fundador para el éxito del emprendimiento. Por ejemplo, que un famoso sastre decida establecer una empresa de ropa.

Descubrir una nueva oportunidad: este enfoque hace referencia a aquellos emprendimientos que son creados por la explotación de alguna oportunidad presente en el mercado.

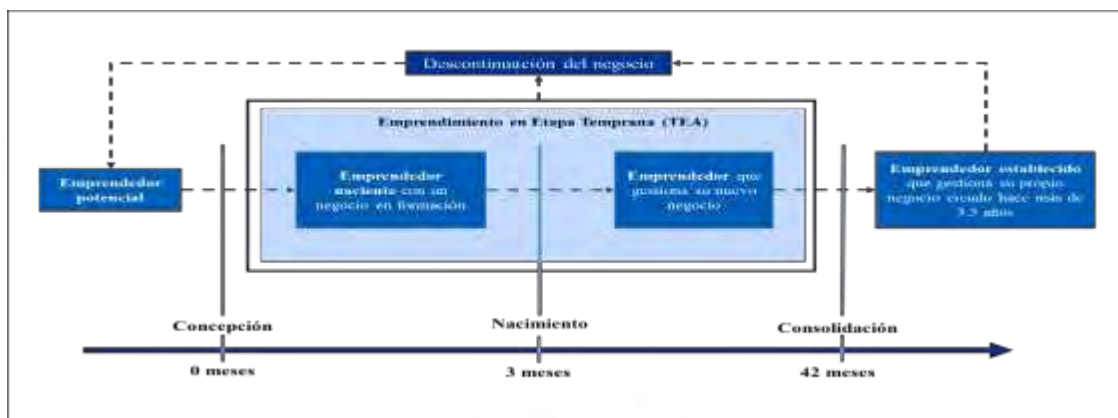
1.3. Tipos de emprendedores

Según el GEM (2017) existen cuatro tipos de emprendedores según el nivel y la antigüedad del negocio; el primer tipo hace referencia a los emprendedores potenciales, quienes poseen las principales competencias y recursos para iniciar un negocio. Como se mencionó líneas previas, el negocio puede ser impulsado por aprovechar una alguna oportunidad que del mercado o por cubrir alguna necesidad.

En el segundo tipo se encuentran los emprendedores nacientes o en gestación, quienes ya tienen su empresa en marcha y han pagado salarios por un máximo de hasta 3 meses, son emprendedores que ya formalizaron su organización; sin embargo, por el poco tiempo que llevan en el mercado aún se encuentran expuestos a una gran cantidad de riesgos. Además se encuentran los emprendedores quienes ya han pagado salarios entre un periodo de 3 a 42 meses, a estos emprendedores también se les denomina emprendedores nuevos. Cabe recalcar que el GEM (2017) presta especial atención a los emprendedores nacientes y emprendedores nuevos, ya que ambas etapas son consideradas como el componente dinámico de la actividad emprendedora y sirve para calcular el índice TEA (*Total Entrepreneurial Activity*).

Finalmente, el GEM (2017) considera que los emprendedores establecidos son aquellos propietarios o gerentes que han pagado más de 42 meses o 3.5 años de salarios; este tipo de emprendedores ya posee un negocio consolidado y establecido. A continuación se presenta la siguiente figura que ilustra lo anteriormente mencionado:

Figura I: Tipos de emprendedores según el nivel y la antigüedad del negocio



Fuente: GEM (2017)

La tipología propuesta por el GEM (2017) está relacionada fuertemente a la variable tiempo; sin embargo, existen más tipologías basadas en diferentes variables, a continuación se presentan los diferentes tipos de emprendedores de acuerdo a su personalidad:

Tabla I: Tipo de emprendedores

Tipo de emprendedor	Características
El visionario	Capaz de realizar diversas tareas en simultáneo y realizarlas todas de manera correcta, además es muy versátil, vocacional y apasionado; sin embargo, presenta poca aversión al riesgo. La debilidad de este tipo de emprendedor es que puede caer en el "noncloser", es decir no cierra ninguna estructura
Emprendedor por necesidad	Aquel que se ve obligado a explotar alguna necesidad del entorno, normalmente se encuentran insatisfechos con su situación profesional o económica. La debilidad de este tipo de emprendedores es que en algunas ocasiones no poseen un rumbo claro de lo que desean y están propensos al fracaso.
Empresario inversor	Persona que cuenta con el capital necesario para iniciar un emprendimiento, su mayor preocupación es la búsqueda de rentabilidad. El punto débil de este tipo de emprendedor es que se involucra poco en el día a día de la organización por lo que no se encuentra al tanto de cómo se está llevando la misma
El rastreador de nuevas necesidades	Emprendedor por excelencia, se dedica a analizar el mercado e identificar necesidades insatisfechas, tiene una mente muy racional y analítica, siempre están atentos a los pequeños detalles. Un punto débil de este tipo de emprendedor es que su exceso de análisis puede generar soluciones poco empáticas con los clientes
Emprendedor por azar	Emprendedores que se iniciaron por casualidad o accidente, tienen gran capacidad para adaptarse a cambios; sin embargo, al no haber decidido ser emprendedor puede que no cuente con los conocimientos necesarios para emprender el proyecto
El especialista	Tienen un perfil muy técnico, asimismo, tienen la capacidad de identificar deficiencias en procesos y proponer soluciones rápidas. El punto débil de este tipo de empresarios es que en algunos casos son individualistas y no comunican a las demás áreas sobre los ajustes o mejoras implementadas.

Adaptado de: García (2016)

1.4. Primeros problemas y factores del emprendimiento

Según Pedro Nueno (2009) existe una serie de problemas comunes que enfrentan los emprendedores durante los primeros meses, a continuación se presenta una breve explicación de cada uno de ellos:

Somos empresarios y tenemos derecho a vivir como tales: este problema hace referencia a aquellos beneficios y lujos que los emprendedores priorizan al poco tiempo de haber iniciado sus operaciones en sus organizaciones, lo cual los perjudica en términos financieros.

Hay que hacer lo que hacen los grandes: este problema hace referencia a la necesidad del emprendedor por querer imitar a las grandes empresas, lo cual le genera un desgaste de esfuerzo extra e incluso desembolsos importantes de dinero afectando su capacidad financiera.

¿Por qué me habré aliado a estos?: problema ligado a enfrentamientos o discrepancias entre los socios fundadores del emprendimiento.

La crisis de la confianza: este fenómeno hace referencia a que el emprendedor percibe que posee algo valioso y puede ser arrebatado, por ende empieza a limitar la información con sus colaboradores y en muchos casos prefieren emplear a “gente de confianza”, es decir, familiares.

Respecto a los factores que influyen en el emprendimiento, diversos son los autores que han indagado en ellos, en su gran mayoría los autores coinciden en que existen factores internos como las capacidades y valores del individuo, así como también factores externos como las condiciones del mercado y los recursos. Para fines del presente Proyecto Profesional se tomarán en cuenta los siguientes factores, puesto que se considera que son los más relevantes y aplicables al caso:

Los factores de un emprendimiento pueden ser agrupados en: (a) condiciones sociales y económicas, estos factores se encuentran relacionados con los motivos por los que se inicia un emprendimiento ya sea por oportunidad o necesidad; (b) cultura y sistema educativo, este grupo de factores se encuentra asociado al acceso a educación, específicamente, a temas relacionados con el emprendimiento; (c) estructura dinámica y productiva, este grupo de factores se encuentra relacionado al contexto en el que se desenvuelva el emprendimiento, ya sea el sector, la región, así como también el tamaño del mercado; (d) aspectos personales, están asociados a la persona emprendedora, intervienen factores como su grado de educación, experiencia laboral, capacidades, entre otras; (e) redes del empleador, este grupo hace referencia a los contactos con

los que cuenta el emprendedor lo cual puede generar el impulso del emprendimiento por medio de la facilitación de recursos para resolver problemas y acceso a información del mercado; (f) mercado, dentro de este grupo se encuentran factores como el acceso a financiamiento, comportamiento del mercado así como también trabajadores y proveedores calificados; y (g) regularizaciones y política, este grupo hace referencia al conjunto de normas y políticas que respaldan a los emprendimientos (Kantis, Angelelli & Koenig, 2004).

Debido a que SUPERALIMENTOS al cumplir con las características de un emprendimiento y al haber experimentado un crecimiento significativo por una serie de factores externos e internos; resulta relevante abordar el tema de crecimiento empresarial, el cual se desarrollará en el siguiente apartado.

2. Crecimiento Empresarial

Como fue mencionado con anterioridad, el segundo eje abordado en el presente Proyecto Profesional es el crecimiento que experimentan las empresas a lo largo de su vida y, específicamente, los factores que influyen para que este se dé. En primer lugar, es importante mencionar que el crecimiento de empresas es un tema que ha sido estudiado en múltiples investigaciones a lo largo de los años, adoptando diferentes perspectivas y enfoques; es así que a continuación se presentará un breve estado del arte de teorías que tienen por finalidad explicar el fenómeno del crecimiento empresarial. Para comenzar, uno de los pioneros en estudiar el crecimiento empresarial es Robert Gibrat, quien propuso la llamada “Ley del efecto proporcional” en 1931, en la cual sustenta que el crecimiento es definido como “el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas. De esta forma, una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer al mismo porcentaje que una gran empresa” (Blazquez, Dorta & Verona, 2006, p. 169).

Otra perspectiva abordada de manera posterior es la de la teoría de recursos, cuya principal representante es Edith Penrose (1962) propuso que los recursos a los que las empresas tienen acceso inducían su crecimiento; es decir, que mientras una empresa tenga mayor acceso a recursos que comprar, arrendar o producir para ser explotados por cualquier área de la misma, el crecimiento se va a dar.

Por otro lado, Lawrence y Lorsch (1967) adoptaron un enfoque contingente para explicar el crecimiento de empresas, bajo el cual se plantea que existen fuertes relaciones entre el entorno y la empresa que influyen en su crecimiento y, en el largo plazo, en su diseño organizacional y decisiones estratégicas. Este enfoque refuerza lo afirmado por los autores previamente mencionados debido a que se estudia el concepto de crecimiento como la reacción de una empresa ante las fuerzas del entorno y lo que este puede proporcionar a las empresas para su desarrollo.

Posteriormente, la teoría del aprendizaje planteada por Jovanovic en 1982, está basada en que “solo las empresas eficientes sobreviven y crecen, para lo cual es relevante añadir factores de crecimiento como la edad de la empresa y el sector donde compite, poniendo énfasis en el aprendizaje organizacional a través del cual los administradores saben cómo obtener mejores resultados en la empresa. Es decir, las empresas con gran experiencia en el mercado podrían tener altas tasas de crecimiento”. (Machado 2016 citado en Seclen 2016).

De esta manera, se refuerza que la convergencia de factores genera que una empresa tenga oportunidades de experimentar un crecimiento provechoso durante su desarrollo; en este sentido, en el presente Proyecto Profesional se abordará el crecimiento como consecuencia de la coexistencia de una serie de factores, los cuales se abordarán en el siguiente acápite.

2.1. Factores que influyen en el crecimiento empresarial

Como fue mencionado líneas arriba, el crecimiento de una empresa está determinado por la convergencia de factores que influyen para que esta crezca a lo largo de su ciclo de vida. En la siguiente tabla se presentarán los factores que potencian el crecimiento de una empresa:

Tabla II: Factores que potencian el crecimiento de empresas

Factor	Definición
Edad del emprendimiento	Según lo propuesto por Larry Greiner (1998) en su modelo de crecimiento de empresas, la edad es un factor de vital importancia ya que plantea que esta afecta su disposición hacia cambios fuertes en ella, reduciéndose conforme la empresa tiene más tiempo en funcionamiento, lo cual puede retrasar su crecimiento.
Tamaño	La extensión de una empresa afecta su crecimiento ya que en organizaciones de gran tamaño la comunicación y coordinación entre áreas tiende a ser más complicada, caso contrario de lo que sucede en organizaciones más pequeñas; esto puede dilatar la implementación de nuevas prácticas que potencien su crecimiento. (Greiner, 1998).
Experiencia previa	El conocimiento previo de los empresarios, ya sea empírico o teórico, que gestionan una nueva empresa aportará información valiosa que probablemente la mayoría de empresas no manejan, lo cual apoyará al crecimiento de la misma (Capelleras, 2010).
Experiencia de emprendimiento	Si los dueño(a)s de una nueva empresa han tenido en el pasado una, el desarrollo de esta nueva empresa no será el mismo, dado que el hecho de que el fundador de dicha empresa haya experimentado poseer una anterior le da un conocimiento adicional sobre la gestión de empresas (Capelleras, 2010).

Tabla II: Factores que potencian el crecimiento de empresas (continuación)

Factor	Definición
Experiencia de la industria	Si los dueño(a)s de una nueva empresa han trabajado anteriormente en una empresa que se desarrolle en el mismo rubro, genera una fortaleza en el sentido que posee un conocimiento más amplio de la industria a la cual se va a enfrentar dicha empresa (Capelleras, 2010).
Ocupación de los empresarios	El hecho de que los empresarios dueño(a)s de una organización dediquen la totalidad de su tiempo o, parcialmente a la misma influye directamente en la rapidez de cómo crecerá la organización. (Capelleras, 2010)
Soporte de red (<i>Network Support</i>)	Hace referencia a la red de contactos que tienen los empresarios de un mercado o industria en la creación y desarrollo de nuevas empresas (Capelleras, 2010).
Formación académica	El nivel de instrucción académica tiene un impacto fuerte en la empresa que está formando un empresario, debido a que este grado académico le sirve de soporte para tomar decisiones estratégicas, para solucionar problemas de gran impacto en la empresa y para controlar los riesgos que se le presenten (Capelleras, 2010).
Gestión del conocimiento	El “conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización” (Chiavenato, 2006, p. 516), en este sentido, no se trata de un concepto estático el cual se gestiona de una manera única, sino que debe adaptarse a cada situación.
Desempeño del entorno	Es un factor de alta relevancia para el crecimiento empresarial, ya que la composición del mercado, el tipo de competencia, el tamaño y edad de los competidores del entorno, entre otros aspectos (Zoltan, 2005) lo cual afecta el desenvolvimiento de la empresa.

Por otro lado, es importante recalcar que existen factores que ponen en riesgo el crecimiento de una empresa, tal como lo afirman Musso y Echeopar (2012) quienes sustentan que existen múltiples razones por las cuales los emprendimientos generalmente mueren; en este sentido, a continuación se presentan dichos factores de riesgo en la siguiente tabla:

Tabla III: ¿Por qué mueren las empresas?

Factor	Definición
Quedar sin motor	Este concepto hace referencia a que un emprendedor no se decide a ejecutar la idea que inicialmente tuvo, lo cual sucede debido a que el emprendedor tiene otras alternativas y no decide emprender; es así que un posible emprendimiento se queda sin gestor que la lleve a cabo.
Quedar sin financiamiento	Se presenta cuando un emprendimiento aún no genera ingresos y el emprendedor no logra convencer a ningún tercero para invertir en su iniciativa, ni tienen fondos suficientes para poder capitalizar sus proyectos.
Quedar sin caja	Sucede porque los emprendedores no pueden pagar a sus proveedores; esta situación se debe a que no se le da suficiente importancia a la dimensión financiera. Puede ser que el proyecto esté funcionando bien; sin embargo, no se tiene un adecuado control de los ingresos y egresos.
<i>Timing</i> Incorrecto	Se relaciona con el momento en que se realiza el proyecto. El momento correcto para realizar un proyecto es cuando las condiciones del mercado son adecuadas, cuando se cuente con la tecnología necesaria y con los recursos suficientes para la sostenibilidad del mismo.
Perder el foco	Se refiere a que el emprendedor deja de centrarse en la tarea principal de su emprendimiento, esto puede ser ocasionado porque el emprendedor decide enfocarse en financiar necesidades diarias y se dedica a actividades diferentes a la del giro del negocio para el cual fue creado; en este sentido, el futuro de la empresa puede verse comprometido.
Competencia demasiado fuerte	Sucede cuando una empresa nueva decide diversificar sus inversiones, entrando a un mercado en los que ya existen competidores predominantes o mercados que no tienen barreras de entrada, en los cuales cualquier posible competidor puede significar una amenaza letal para una empresa nueva.
Desmoralizarse	Sucede cuando se presentan problemas que el emprendedor ve que son muy recurrentes o que no se puedan resolver. El cansancio en los trabajadores aumenta y desmotiva.
Retrasarse en el Plan	Se presenta cuando los proyectos se atrasan. El problema es que para en una empresa que nace, este retardo puede ser muy grave, porque si bien los ingresos son probabilísticos, los costos son ciertos.
Supuestos errados	El problema tiene que ver con que alguno o varios de los parámetros planteados en la hipótesis del negocio no se cumplen de acuerdo al plan. Que esto suceda en la mayor parte de los emprendimientos es lo más probable, dado que al realizar el plan de negocios se desconocen muchas variables, el emprendedor es por naturaleza optimista o utilizó supuestos no comprobados adecuadamente.
Escalar demasiado rápido	Corresponde a que las empresas aceleran su crecimiento, cuando aún no están listas para ello.

Adaptado de: Musso & Echeopar (2012)

De manera adicional, resulta relevante mencionar que al crecer las empresas se enfrentan a distintos retos a la vez que asumen distintos riesgos, debido a esto Beckman, Davidson y Talarsyk (1973) mantienen una posición a favor de la diversificación de productos alegando que al tener una cartera de productos variada y/o atendiendo distintos mercados, se asume una variedad más amplia de riesgos los cuales pueden disminuir el impacto que se generaría en caso se asumieran los riesgos de un solo producto. De esta forma, si una empresa desarrolla nuevos productos,

independientemente del mercado al que atienda, generará más oportunidades para que continúe creciendo a un ritmo gradual; por ello en el siguiente apartado se abordará el Desarrollo de Nuevos Productos y cómo este se relaciona con el crecimiento empresarial.

3. Desarrollo de Nuevos Productos

El estudio de desarrollo de nuevos productos ha sido estudiado desde hace varias décadas, debido a la influencia y los efectos que esto tiene dentro de la organización. En este apartado se desarrollaran los conceptos iniciales, los beneficios y los factores que deben tomar en cuenta las organizaciones antes de iniciar con el desarrollo de un nuevo producto.

Un proceso de desarrollo del producto es la secuencia de pasos o actividades que una empresa utiliza para concebir, diseñar y comercializar un producto; muchos de estos pasos y actividades son intelectuales y organizacionales más que físicos (Ulrich & Eppinger, 2013).

Para empezar a hablar acerca de desarrollo de nuevos productos, se debe tener en cuenta los factores que influyen en su éxito; desde hace 4 décadas se tenía noción acerca de los mismos es así que Cooper y Edgett (2006) decidieron dividirlo en 6 grupos: el primero es la entidad comercial, que incluye atributos y avances del nuevo producto, el precio, los esfuerzos para realizarlo y los esfuerzos detrás del lanzamiento; es decir, el resultado del proceso del nuevo producto. El segundo grupo hace referencia a la información alcanzada, de la calidad de información que se tiene al momento del desarrollo del producto; el tercer grupo abarca la eficiencia de las actividades del proceso, la cual indica que tan bien fueron ejecutadas las actividades durante el proceso de desarrollo del nuevo producto. El cuarto grupo son las características que posee el mercado al que el nuevo producto ingresará; en cuanto al quinto grupo, hace referencia a evaluar la compatibilidad de los recursos de la empresa contra los requerimientos que necesita el proyecto. Por último, el sexto grupo es el de la naturaleza del proyecto, lo cual incluye aspectos como la magnitud, la complejidad o tecnología.

Según Beckman et al. (1973) uno de los principales motivos por los que las empresas optan por lanzar nuevos productos al mercado, es para poder diversificar los riesgos a los que se enfrentan. Por otro lado Ansoff (1976) llegó a la conclusión de que las empresas se diversifican por los siguientes motivos:

- Cuando sus objetivos no se pueden alcanzar por la expansión de producto, mercado.
- Porque el excedente disponible es mayor que las necesidades totales para la expansión.
- Cuando las oportunidades de diversificación ofrecen una mayor rentabilidad que la oportunidad de expansión.

Por otro lado, existen distintas alternativas para el desarrollo de un nuevo producto, las cuales van a depender del mercado, el tipo de producto y la estrategia con el que quieran entrar. Una clasificación comúnmente utilizada en la literatura de marketing es la realizada por Ansoff (1976) la cual divide por tipo de producto y por tipo de mercados en 4 cuadrantes de la siguiente manera:

Figura II: Matriz de Ansoff



Fuente: Ansoff (1976)

Asimismo, en la actualidad existen distintos autores que proponen una serie de pasos para que el desarrollo del producto nuevo sea exitoso; a continuación, se presentarán algunos de ellos:

3.1. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos-Linda Gorchels

A lo largo de los años, diversos son los autores que han desarrollado modelos de desarrollo de nuevos productos; sin embargo, son pocos los que han abordado el vínculo entre el proceso de desarrollo de nuevos productos y el rol del *product manager*. En este sentido, Linda Gorchels (1997) destaca dicho rol y propone un modelo de seis pasos.

Asimismo, Gorchels (1997) afirma que actualmente las empresas han encontrado cada vez más importante que, para tener éxito en el desarrollo de nuevos productos, no es suficiente averiguar lo que quieren los clientes y crear productos para esas necesidades; sino que además se debe tener la capacidad de poder hacerlos mejor que la competencia explotando las habilidades que ya posee la organización. La siguiente figura muestra los pasos propuestos por Linda Gorchels en su modelo de desarrollo de nuevos productos:

Figura III: Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Gorchels



Fuente: Gorchels (1997)

A continuación se realizará una breve descripción de cada uno de los pasos propuestos por Gorchels:

1. **Generación de ideas:** Las ideas, al igual que en muchos otros modelos, pueden provenir de fuentes internas como externas; sin embargo, se debe tener en cuenta que no se trata solo de generar ideas, sino que adicionalmente se debe tener en cuenta la calidad de las mismas. Respecto al rol del *product manager* Gorchels (1997) afirma que es él la persona más adecuada para determinar la introducción de un nuevo producto debido a sus conocimiento y experiencia, adicionalmente, propone ocho componentes que debe tener toda propuesta de un nuevo producto, estos son: resumen ejecutivo, situación actual, descripción del producto, análisis del mercado, plan de desarrollo del producto, plan de marketing, análisis financiero y documentos justificativos que apoyen el proyecto.
2. **Cribado o selección:** El segundo paso del proceso de desarrollo del producto es la selección. En esta etapa, la idea del producto debe examinarse de acuerdo con criterios establecidos por los gerentes de diversas áreas de la empresa, es importante resaltar que Gorchels sugiere que dichos criterios no sean ni tan flexibles ni tan estrictos. Algunos de los criterios a considerar deben ser el potencial de crecimiento, periodo de recuperación, compatibilidad con tecnologías, entre otras. Finalmente, luego de seleccionar el concepto se debe establecer el equipo multifuncional que desarrollará el concepto. (Gorchels, 1997)
3. **Desarrollo de concepto, prueba y validación:** El tercer paso del proceso es el desarrollo del concepto, la prueba y la evaluación, este paso es una extensión del *screening*, donde se refinan las buenas ideas y se evalúan las capacidades financieras, de mercadeo y tecnológicas de la empresa. Lo más importante en este paso es la determinación de las características y atributos apropiados que tendrá el producto para maximizar la

satisfacción del cliente, así como también la estimación del potencial de ventas y rentabilidad. Este paso es un proceso progresivo que se inicia con la evaluación de pequeños grupos para posterior a ello realizar una construcción de muestras más grandes para, de esta manera, obtener estimaciones más confiables de aceptación en el mercado. (Gorchels, 1997)

4. **Prototipo:** El cuarto paso consiste en traducir el concepto final en un producto tecnológicamente viable. En este paso el *product manager* es asegurar que los beneficios principales que eran esencia del producto no se pierdan. Luego de haber desarrollados los productos se deben realizar pruebas rigurosas para evaluar las funcionalidades del producto. (Gorchels, 1997)
5. **Pre- lanzamiento:** El pre-lanzamiento es el período previo al inicio de la comercialización del producto. Durante esta etapa, la principal tarea del *product manager* es identificar a todos los interesados y determinar los sus requerimientos de información, asimismo, el servicio al cliente debe estar preparado para manejar las consultas y cumplir pedidos. Adicionalmente, en este paso se puede considerar realizar pruebas de mercado para validar si la estrategia se encuentra lista para su introducción. (Gorchels, 1997).
6. **Lanzamiento:** Finalmente, el último paso del proceso de desarrollo de nuevos productos es el lanzamiento, es decir, introducir el producto al mercado. En este paso el rol del *product manager* está relacionado con la constante evaluación del desempeño del nuevo producto, ya que se atribuirá a él el éxito o fracaso del mismo. (Gorchels, 1997).

En conclusión, el modelo planteado por Linda Gorchels tiene muchas similitudes a los planteados por otros autores; sin embargo, un aspecto relevante y diferenciador en comparación con otros modelos es la relevancia que se le otorga al del *product manager*. En este sentido, se considera que es relevante el rol del *product manager*; sin embargo, no se considera oportuno atribuirle la gestión de desarrollo de nuevos productos a una sola persona, ya que además de generar conflictos en la organización no es suficiente su funcionalidad para el desarrollo de nuevos productos.

3.2. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos - Osorio

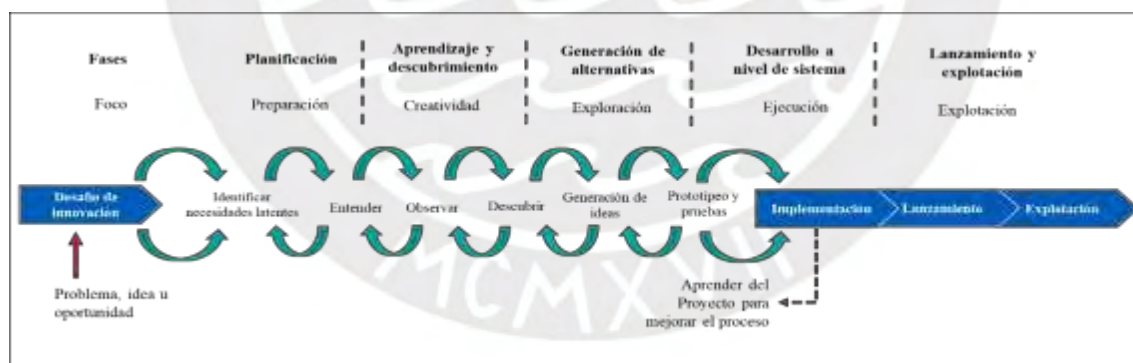
Otro de los modelos a detallar como parte del presente Proyecto Profesional es el modelo de innovación propuesto por Carlos Osorio para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, el cual fue originado en América Latina usando como objeto de estudio empresas de Norteamérica, Europa y Latinoamérica; en este sentido, este modelo es próximo a SUPERALIMENTOS por contar como objeto de estudio empresas latinoamericanas. Asimismo,

Osorio (2010) considera que la razón por la cual muchos productos a desarrollarse no tienen éxito es debido a que las fallas no están permitidas en tanto existe una “actitud en que se piensa que evitar las fallas en la ejecución de estrategias y en desarrollo de innovaciones lleva al éxito” (Osorio, 2010, p. 77) por lo tanto en su modelo plantea que en las fases iniciales del desarrollo de nuevos productos se prueben las ideas de productos usando prototipos no costosos y sencillos con el objetivo de que no se realicen prototipos con un alto nivel de detalle al final del proceso, lo cual resultaría más caro para la empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que el modelo propuesto por Osorio (2010) nace como crítica al modelo *Stage-Gate*, el cual considera como uno de los más tradicionales y utilizados, este modelo está basado en desechar las malas ideas en cada etapa del proceso buscando una mayor productividad; en contraste a esta situación Osorio plantea mejoras sobre el mismo modelo mediante el aprendizaje que la empresa pueda generar a través de la experiencia y lo innovación de las fallas generadas en los prototipos y pruebas.

Para iniciar con este modelo de innovación para el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, Osorio (2009) propuso que el desarrollo de nuevo producto debería empezar con el surgimiento del problema, idea u oportunidad planteado como desafío, el cual deberá desprenderse de la identificación de necesidades latentes en el mercado. De manera posterior, Osorio (2010) propone que se sigan una serie de fases detalladas en la siguiente figura:

Figura IV. Fases y etapas del proceso de innovación-Osorio



Fuente: Osorio (2010, p.79)

A continuación se describirán las fases propuestas por Osorio:

Planificación: la empresa deberá planificar el desarrollo y gestión del desafío de innovación previamente definido; así como analizar “cómo el desafío se ajusta al portafolio de proyectos en desarrollo, el tipo de recursos que serán compartidos entre los proyectos, y las tecnologías mínimas requeridas” (Osorio, 2009, p.45)

Aprendizaje y descubrimiento: esta fase está enfocada en la creatividad en tanto se perciba “la realidad del desafío de distintas maneras y se conceptualicen sus necesidades latentes” (Osorio, 2009, p. 45); asimismo, como parte del proceso, la empresa podrá redefinir el problema en cuanto entienda adecuadamente las necesidades del consumidor realizando pruebas con el público al que desea atender con el nuevo producto. Luego de la definición del problema se compartirá lo aprendido en este proceso con el objetivo de que la empresa amplíe sus conocimientos en torno a cómo abordar necesidades a través de y podrá tomar como fuente de inspiración lo aplicado en mercados y/o entornos similares al de la empresa.

Generación de alternativas: durante esta fase, la empresa deberá generar ideas que satisfagan las necesidades del mercado a través de la exploración de una serie de alternativas utilizando conceptos más concretos que en los pasos anteriores. Posterior a la generación de alternativas, Osorio (2010) propone que se construyan prototipos con el fin de experimentar la funcionalidad, aceptación, calidad de uso y la manufacturabilidad. Es importante recalcar que al testear una idea en el mercado, la empresa recibirá retroalimentación valiosa, ya sea positiva o negativa, la cual deberá tomarse en cuenta; y, en caso la alternativa testeada no resulte la adecuada deberá volver a prototiparse para ser puesta a prueba nuevamente para poder continuar con la siguiente fase.

Desarrollo a nivel de sistema: basado en la implementación de la innovación mediante la cual se deben detallar las especificaciones del producto y su desempeño, así como el establecimiento de los procesos de producción, distribución, comercialización y la planificación del lanzamiento del producto final.

Adicionalmente, la empresa deberá almacenar los hallazgos encontrados en los pasos anteriores identificando qué se hizo bien y que se pudo mejorar con el fin de mantener las lecciones aprendidas y replicarlas en procesos futuros, en caso sea pertinente.

Lanzamiento y explotación: esta fase se inicia con la producción y venta del nuevo producto, basándose en el lanzamiento de la innovación y en la explotación del nuevo producto. Los objetivos de esta fase son entregar valor al mercado a través de la entrega de una nueva propuesta innovadora, generar retornos para la empresa mediante la creación de valor y renovar la oferta de valor en tanto la propuesta innovadora sea explotada y desencadene una serie de innovaciones incrementales.

Cabe resaltar que las fases abordadas desde la planificación hasta el desarrollo del nivel de sistema, inclusive, son fases que de no completarse no se podrá avanzar a la siguiente, retrocediendo así a la fase anterior, lo cual hace de la primera parte del modelo de Osorio en un proceso iterativo.

A pesar de los aspectos positivos que presenta el modelo propuesto por Osorio y de la proximidad que este tiene a la empresa objeto de estudio, SUPERALIMENTOS, en tanto estudia organizaciones latinoamericanas, este no resulta uno de los modelos que se puedan aplicar a SUPERALIMENTOS debido a que queda relegado luego de los cambios que Cooper añadió a su modelo *Stage-Gate* en los cuáles se plantea que el concepto a desarrollar sea validado por el mercado en cada fase del modelo, por lo tanto, al ser principalmente una crítica al modelo de Cooper, este pierde relevancia posterior a la actualización del modelo.

3.3. Modelo Stage Gate

El Modelo *Stage Gate*, se basa en dos conceptos fundamentales; las fases de trabajo (etapas) las cuales se separan cada una en puntos de decisión que es seguir o no en el proyecto (gate). El modelo desarrollado por el Dr. Robert G. Cooper y el Dr. Scott J. Edgett (2006) presenta factores críticos y etapas para el desarrollo de nuevos productos; dentro de los cuales, se tiene como principal factor crítico de éxito la diferenciación del producto nuevo, que presenta beneficios únicos a los clientes y un valor superior; seguidamente de factores como el presupuesto, enfoque en el cliente, definición del producto de acuerdo a la demanda, plan y recursos para el lanzamiento de producto nuevo, puntos decisivos, diseño organizacional por equipos multifuncionales, atacar desde las fortalezas, construir un producto con orientación internacional, y por último, el apoyo de los directores de la empresa en el desarrollo. Estos factores pueden ser abordados como fortalezas en el sentido que son concepto que se viene abordando desde el siglo pasado, para cuando las empresas debían tomar la decisión de desarrollar un nuevo producto.

A partir de los factores presentados, se han desarrollado una serie de etapas para el desarrollo de los nuevos productos, divididos en cinco etapas, las cuales se muestran a continuación en la siguiente figura:

Figura V: Pasos para el desarrollo de Nuevos Productos. Stage Gate

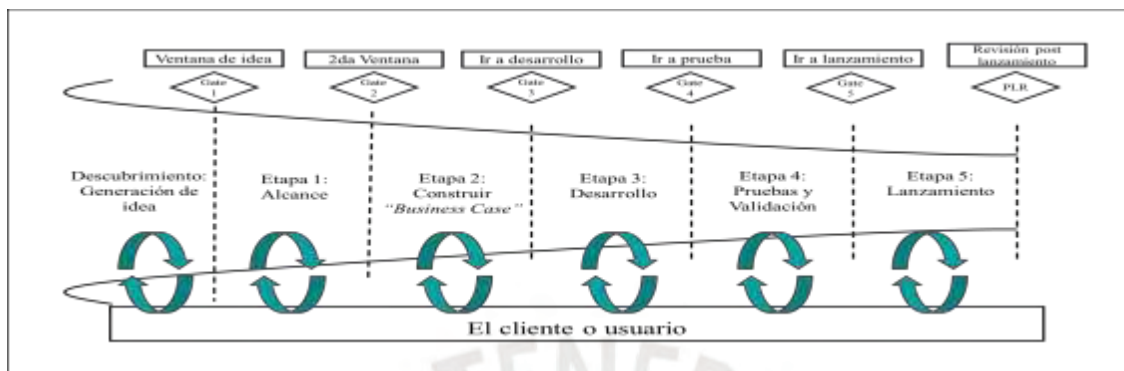


Fuente: Adaptado de Cooper & Edgett (2006)

Adicionalmente, el modelo de Cooper y Edgett se ha ido actualizando a lo largo de los años ya que cada vez que el modelo inicial planteado en el año 2006 era criticado en el entorno académico por expertos del tema, Cooper y Edgett procedían a entender las críticas propuestas, dar respuesta a ellas, por medio de publicaciones académicas y adaptar su modelo incluyendo

dichas mejoras en tanto corresponda. Es así que en el año 2011 el modelo de *Stage Gate*, Cooper y Edgett el siguiente modelo modificado:

Figura VI: Modelo de Stage Gate – Cooper (2011)



Fuente: Cooper (2011)

A continuación se describirán los cambios propuestos para cada etapa del modelo *Stage Gate*:

Gate 1: Pantalla de idea

La pantalla de la idea es la primera decisión para vincular recursos de la organización con el proyecto, en este sentido, se puede afirmar que el proyecto nace en este punto. Cabe recalcar que este primer *gate* es una primera aproximación a lo que será el proyecto y por tal motivo se debe someter el proyecto a ciertos criterios. Algunos de los criterios a considerar son los siguientes: alineación estratégica, viabilidad del proyecto, magnitud de la oportunidad y atractivo del mercado, ventaja del producto, capacidad de aprovechar los recursos de la empresa y el ajuste a las políticas de la empresa.

Etapa 1. Alcance: La primera etapa es la de alcance, la presente etapa tiene como objetivo determinar los méritos técnicos y de mercado del proyecto. La etapa 1 es un alcance rápido del proyecto, que involucra investigación de escritorio o trabajo de detective. Aquí se hace poca o ninguna investigación primaria, esta etapa generalmente se realiza en menos de un mes calendario.

En esta fase es importante realizar una evaluación preliminar del mercado que involucre actividades de bajo costo, algunas de estas actividades pueden ser: búsqueda en Internet, búsqueda en la biblioteca, contactos con usuarios clave, grupos focales e incluso una prueba rápida de conceptos con un puñado de usuarios potenciales. El propósito es determinar el tamaño del mercado, el potencial del mercado y la posible aceptación del mercado, así como también comenzar a dar forma al concepto del producto.

Al mismo tiempo, se recomienda llevar a cabo una evaluación técnica preliminar, que consiste en una evaluación preliminar rápida del producto propuesto. El propósito de esta evaluación preliminar es evaluar las limitaciones técnicas, los tiempos, costos, riesgos, posibles proveedores, entre otros. En conclusión, la etapa 1 proporciona la recopilación de información tanto técnica como de mercado a bajo costo y en corto tiempo; sin embargo, se debe tener en cuenta que el esfuerzo ha sido limitado los datos son aún un poco inciertos.

Gate 2: Segunda pantalla: Durante el *gate 2* el nuevo proyecto será sometido a una segunda y más rigurosa a una segunda y algo más rigurosa evaluación. Este *gate* es similar al *gate 1*, pero aquí el Proyecto se revaloriza a la luz de la nueva información obtenida en la Etapa 1.

En el *gate 2*, el proyecto está sujeto a una lista de preguntas de verificación de preparación, y también a una serie de preguntas obligatorias y complementarias similares a las utilizadas en la *gate 1*. Aquí, se pueden considerar criterios adicionales que deben cumplirse, como la fuerza de ventas y la reacción del cliente respecto al producto así como también variables regulatorias y legales.

Etapa 2. Construir el caso de negocio: La etapa 2 consiste en construir el caso de negocio, el cual abre paso al desarrollo de productos. Esta etapa nos proporciona una etapa de investigación detallada, la cual define el producto y verifica el atractivo del proyecto antes del gasto excesivo.

La definición del nuevo producto es un aspecto importante de la etapa 2. Los elementos de esta definición incluyen objetivo, delineación del concepto de producto, especificación de una estrategia de posicionamiento del producto, los beneficios del producto a entregar y la propuesta de valor; además se deben detallar las características, atributos, requisitos y especificaciones esenciales y deseadas del producto. Cabe recalcar que todos estos elementos deben estar fundamentados en los estudios de mercado realizados para determinar las necesidades, deseos y preferencias del cliente.

Adicionalmente, también se deben realizar pruebas de concepto, en la cual se presentará una representación del nuevo producto propuesto a los clientes potenciales, para evaluar sus reacciones y de esta manera determinar la posible aceptación del nuevo producto.

En este sentido, el resultado de la etapa 2 es un caso de negocios para el Proyecto en el cual se elabora una justificación completa del proyecto y un plan de acción detallado del proyecto. Cabe resaltar que la etapa 2 implica un esfuerzo considerablemente mayor que la etapa 1 y requiere entradas de diversas fuentes.

Gate 3. Ir al desarrollo: Este *gate* es uno de los más importantes, pues puede ser un punto crítico antes de generar un gran gasto económico, algunas empresas lo llama “money gate” haciendo alusión a su impacto económico en la empresa. Es importante recalcar que los gates que se encuentran antes del desarrollo, son los más importantes para la empresas, pues regularmente en estas etapas es cuando se decide si un proyecto va o no. se debe realizar un análisis económico del proyecto, además de una evaluación de que los atributos propuestos en etapas pasadas sean tomadas en cuenta y tenga repercusión en el desarrollo de la innovación del proyecto.

Etapa 3. Desarrollo: se debe establecer un Plan de Desarrollo y gestionar los atributos físicos del producto propuesto como parte del proyecto innovador. En etapa se deberá construir un prototipo completo o parcial del producto a evaluar haciendo énfasis en el trabajo técnico, las pruebas de laboratorio, in-house o pruebas alfa, aseguran que el producto cumpla con los requisitos bajo condiciones controladas. El énfasis en esta etapa se encuentra, sobretodo, en el trabajo técnico, pero también se gestionan en paralelo actividades de marketing y procesos, con el fin de recibir una retroalimentación para la mejora del producto.

Gate 4 Ir al testeo: se deberá evaluar el progreso de los productos a desarrollarse, analizando que cumpla con todas las características contempladas en la definición establecida en la etapa 3; así como también, se deberá seguir tomando en cuenta el progreso y atractivo del producto. Este gate también toma en cuenta las preguntas de ámbito financiero, con el fin de realizar un análisis más cercano a la realidad con los datos más reales.

Etapa 4. Prueba y Validación: en esta etapa se deberá probar y corroborar la validez total del proyecto en términos de producción y procesos, la aceptación de los consumidores y los aspectos económicos del mismo. Las actividades comprendidas en esta etapa son la prueba de productos interna, pruebas de mercado, piloto de producción limitada, simulación de testeo de mercado y la evaluación financiera del negocio. Cabe resaltar que en algunas ocasiones la etapa 4 genera resultados negativos y por tanto se debe regresar a la etapa 3.

Gate 5. Ir al lanzamiento: en este *gate* final, se abre la puerta a la comercialización del producto, por lo cual se evaluarán las operaciones, el Plan de Marketing y la implementación realizada en la etapa 4, de esta manera si el proyecto cumple con dichas características podrá realizarse el lanzamiento del nuevo proyecto.

Etapa 5. Lanzamiento: se deberá poner en práctica el Plan de Marketing y el Plan de Operaciones; se adquiere e instala el equipo para la producción (de ser el caso, la compra e instalación puede darse desde la etapa 4) la venta comienza durante este proceso.

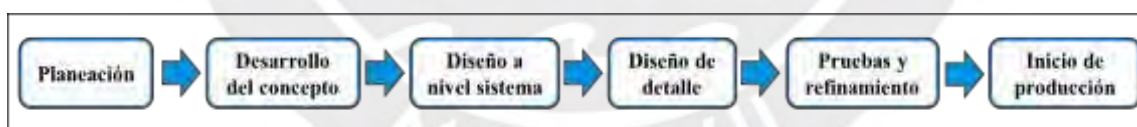
Revisión post lanzamiento: usualmente se revisa lo planteado inicialmente para el proyecto y se contrasta con los datos reales del mismo normalmente en sus primeros entre 6 meses y 8 meses de vida con la finalidad de evaluar su rendimiento. Se compara la data actualizada como costos, ganancias, tiempos con el fin de compararla con el proyectado.

3.4. Proceso Genérico de Desarrollo según Ulrich y Eppinger

Según Ulrich y Eppinger (2013), antes del desarrollo de un nuevo producto se deben tener en cuenta algunas características para este desarrollo con el fin de obtener un producto exitoso; la primera característica es la calidad de producto, esto incluye la satisfacción de necesidades del cliente, “se refleja finalmente en la cuota del mercado y el precio que los clientes están dispuestos a pagar” (Ulrich & Eppinger, 2013, p. 2). La segunda característica es el costo de manufactura del producto, el cual va a apoyar a las utilidades que puedan ingresar a la empresa. La tercera característica es el tiempo de desarrollo del proyecto, el cual “determina el tiempo de respuesta de la empresa a la competencia y a desarrollos tecnológicos” (Ulrich & Eppinger, 2013, p. 3). La cuarta característica es el costo de desarrollo del producto, que finalmente es parte de la inversión y afectará al momento de alcanzar utilidades; por último, la quinta característica es la capacidad para desarrollar productos nuevos, como lo son la experiencia de desarrollos pasados y personal capacitado, lo cual será una ventaja competitiva frente a la competencia al momento del desarrollo (Ulrich & Eppinger, 2013).

Para lograr el desarrollo de nuevos productos, se puede tomar como guía las fases propuestas por Ulrich y Eppinger (2013), las cuales se presentan a continuación:

Figura VII: Fases para el desarrollo de nuevos productos



Fuente: Ulrich y Eppinger (2013, p. 14)

3.1.1. Planeación

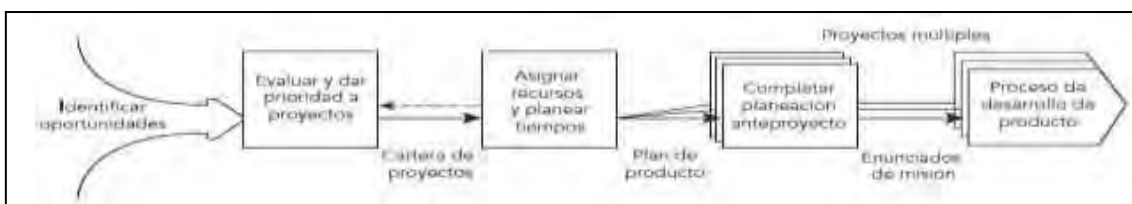
En primer lugar, la empresa deberá establecer metas y objetivos que desea alcanzar con el desarrollo de los nuevos productos; cabe resaltar que todos los objetivos propuestos deberán cumplir con las características SMART: Específicos, medibles, alcanzables realistas y deben tener un tiempo designado para alcanzarlos. Con esto se podrá realizar un mejor seguimiento de las actividades y se podrá verificar cuales se han cumplido y cuáles no.

Además, se deberá desarrollar un plan del producto, estableciendo las metas, capacidades, restricciones y ambiente competitivo en el que se desenvolverá la compañía; para tal fin existen

los siguientes tipos de proyectos para el desarrollo de productos: nuevas plataformas de productos, derivados de plataformas de producto ya existentes, mejoras incrementales a productos existentes y productos fundamentalmente nuevos (Ulrich & Eppinger, 2013).

Para dar inicio a la primera fase de planeación, Ulrich y Eppinger (2013) propone un proceso de planeación de un producto en el cual se cumpla con la secuencia de pasos que se observan en la siguiente figura:

Figura VIII: Proceso de planeación de un producto-Ulrich y Eppinger



Fuente: Ulrich y Eppinger (2013, p. 56)

A continuación se presentan los siguientes pasos propuestos por Ulrich y Eppinger (2013) para el proceso de planeación de un producto:

Proceso de planeación de un producto

Identificar oportunidades: las oportunidades podrán ser captadas del interior de la empresa, de la información proveniente de los clientes y otras fuentes externas (Ulrich & Eppinger, 2013). Este paso es considerado como “embudo de oportunidades” debido a que reúne las entradas de toda la empresa.

En este sentido, Ulrich y Eppinger (2013) mencionan que resulta importante la identificación de una oportunidad que conlleve a la idea de un artículo nuevo debido a que definen la oportunidad como “la descripción de un producto en forma embrionaria, una necesidad recién percibida, una tecnología descubierta hace poco tiempo o una correspondencia inicial entre una necesidad y una posible solución” (Ulrich & Eppinger, 2013, p.36). De este modo proponen algunos pasos como parte del proceso de identificación de oportunidades. En primer lugar, postula que se debe establecer un estatuto, en el cual la empresa declare la misión del nuevo producto a desarrollar con la finalidad de conseguir las metas y objetivos trazados. En segundo lugar, se deberá generar y percibir la mayor cantidad de oportunidades, ya sea del interior de la empresa, por parte de los clientes o demás fuentes externas; luego, se filtrarán dichas oportunidades, eliminando “las que tengan poca probabilidad de resultar en la creación de valor y centrar la atención en las que merezcan más investigación” (Ulrich & Eppinger, 2013, p. 46). De manera posterior, se desarrollarán aquellas oportunidades consideradas como prometedoras, seleccionando oportunidades excepcionales a través del método “real-ganar-vale la pena” (RGV)

(*Real-Win-Worth it*), en el cual se analiza si las oportunidades son reales, generan ganancias y si son provechosas financieramente para la empresa. Y, por último, se debe reflexionar sobre los resultados de este proceso para aplicar las lecciones aprendidas en futuras ocasiones (Ulrich & Eppinger, 2013).

Evaluar y dar prioridad a proyectos: existen cinco perspectivas para evaluar los nuevos proyectos a realizar: estrategia competitiva, segmentación de mercados, trayectoria tecnológica, planeación de plataformas de productos, y evaluación de oportunidades de productos fundamentalmente nuevos.

La primera perspectiva de estrategia competitiva se basa en que el nuevo producto a desarrollarse deberá definir la manera en la que la empresa desea abordar el mercado y la forma en que desean competir, ya sea por liderazgo en tecnología, liderazgo en costos, enfoque en el cliente, imitación, entre otras estrategias. Por otro lado, la segmentación de mercados propone que se identifique el mercado al cual atenderá el nuevo producto de manera que se aprovechen las oportunidades y enfrentarse a las amenazas presentes en el entorno propias del mercado al cual la empresa desea atender.

La perspectiva de trayectoria tecnológica está enfocada en productos que requieran una tecnología especializada, es decir se debe decidir si la empresa desea adoptar una nueva tecnología, lo cual constituye una decisión importante. Bajo la perspectiva de planeación de plataformas de productos, se requiere decidir si el producto a desarrollar utilizará plataformas ya conocidas por la empresa, o en su defecto estará enfocado en una plataforma distinta a las ya exploradas por los productos existentes de la empresa.

Por último, la perspectiva de evaluación de oportunidades de productos fundamentalmente nuevos, considera algunos de los siguientes criterios con el fin de evaluar oportunidades: tamaño del mercado, rapidez de crecimiento del mercado, intensidad competitiva, profundidad del conocimiento existente de la empresa acerca del mercado, profundidad del conocimiento existente de la empresa acerca de tecnología, ajustes con otros productos de la empresa y el ajuste del producto con la capacidad de la empresa (Ulrich & Eppinger, 2013).

Asignar recursos y planear tiempo: luego de haber priorizado los proyectos a realizar por la empresa, lo que se debe hacer es determinar los recursos a usar y el tiempo que demanda cada actividad de los nuevos productos a desarrollar (Ulrich & Eppinger, 2013).

Completar la planeación del anteproyecto: este proceso se debe realizar antes de la asignación de recursos para el desarrollo del nuevo producto; de esta manera se debe asignar un grupo pequeño de trabajadores con distintas funciones, el cual se nombra como equipoprincipal.

La primera tarea de este equipo es realizar la declaración de la visión del producto, la cual deberá abordar la totalidad o parte de los siguientes puntos: descripción del producto, propuesta de valor, objetivos clave del negocio, mercado primario, mercados secundarios, suposiciones y restricciones de los recursos a utilizar (Ulrich & Eppinger, 2013).

Cabe resaltar que para el caso del presente Proyecto Profesional, se priorizaron los siguientes puntos por ser los que más se adaptan a las características de la empresa sujeto de estudio y de las necesidades que posee: propuesta de valor, mercado primario, mercados secundarios y suposiciones y restricciones.

Luego de declarar la misión del producto, se debe asegurar el compromiso de equipo principal, así como designar los líderes a cargo de este proyecto.

Reflexionar en los resultados y en el proceso: el equipo evaluará la calidad del proceso y de los resultados de la planeación con el fin de implementar las mejoras pertinentes en cada paso con las personas indicadas, este último paso es relevante para la empresa sujeto de estudio en el sentido de que no se repitan los errores cometidos en ocasiones anteriores (Ulrich & Eppinger, 2013).

Identificación de necesidades

Continuando con el proceso de planeación, Ulrich y Eppinger proponen que se deben identificar las necesidades del cliente como suceso relevante para ser utilizado en el desarrollo del concepto de manera posterior. Para identificar las necesidades del cliente, Ulrich y Eppinger plantean un método de cinco pasos; sin embargo, cabe resaltar que este no debe ser visto como “un proceso rígido sino más bien como punto de partida para una mejora continua y refinamiento” (Ulrich & Eppinger, 2013). Los cinco pasos propuestos son los siguientes:

Recopilar datos sin procesar de los clientes: a través del contacto con los clientes también se podrá analizar el ambiente de uso del producto, para esto se usan herramientas como entrevistas, *focus groups* y observaciones del producto en uso.

Para que las interacciones con clientes resulten provechosas las personas a cargo de realizarlas deberán estar capacitadas para guiar la interacción con los clientes, saber captar la información que recibe de los clientes, manejar las entrevistas sin seguir la guía de entrevistas de manera estricta, saber leer las expresiones no verbales de los participantes entre otras capacidades. Luego de realizar las interacciones con los clientes, se deben documentar a través de grabaciones de audio, de video, notas, fotografías fijas, entre otras para pruebas.

Interpretar los datos sin procesar en términos de las necesidades de clientes: la necesidades deberán ser expresadas en frases que cumplan con las siguientes características: mencionar lo que el producto tiene que hacer, no cómo puede hacerlo; mantener las especificaciones de la información original recopilada y utilizar enunciados en forma positiva.

Organizar las necesidades en una jerarquía de necesidades: como parte de este paso, las necesidades deberán ser clasificadas como primarias, para el caso de necesidades más generales; secundarias y, de ser necesario, terciarias; que expresan necesidades con mayor nivel de especificidad.

Establecer la importancia relativa de las necesidades: el conjunto y subconjunto de necesidades identificadas en los pasos previos serán valorados numéricamente, para lo cual Ulrich y Eppinger (2013) proponen dos métodos. El primero, está basado en confiar en el consenso del equipo de trabajo basándose en la experiencia adquirida por la interacción con clientes; y el segundo, en apoyarse en la información analizada de las entrevistas con los mismos.

Reflexionar en los resultados y el proceso: el equipo de trabajo captará los resultados de los procesos previos de manera que la empresa tenga mapeado los aprendizajes del desarrollo de productos anteriores y pueda aplicar las lecciones aprendidas en futuras ocasiones.

3.1.2. *Desarrollo del concepto*

La segunda fase propuesta por Ulrich y Eppinger (2013) es el desarrollo del concepto, la cual se inicia determinando las especificaciones del producto, en base a las necesidades identificadas en la fase anterior, para posterior a ello iniciar con la generación, selección y prueba de concepto.

Especificaciones del producto

Las necesidades del cliente se expresan en el “lenguaje del cliente”, dichas expresiones sirven para identificar los problemas que son de interés para ellos; sin embargo, son poco útiles para elaborar el diseño y construir el producto. Es por ello que, Ulrich y Eppinger (2013) proponen que los equipos de desarrollo establezcan especificaciones precisas y medibles; es decir, lo que el producto tiene que ser. Las especificaciones del producto se establecen al inicio del proceso de desarrollo, pero no siempre sucede de esta manera, ya que para productos de alta tecnología se establecen especificaciones como mínimo en dos ocasiones. Dada esta problemática Ulrich y Eppinger (2013) proponen dos tipos de especificaciones. Las especificaciones objetivo, las cuales se establecen luego de haber identificado las necesidades del cliente, dichas especificaciones representan las esperanzas y aspiraciones del equipo que posteriormente serán refinadas en base

a las limitaciones del concepto del producto. El proceso para establecer especificaciones objetivo está conformado de cuatro pasos:

Elaborar la lista de métricas: Las métricas más provechosas son aquellas que reflejan, de la manera más directa posible, el grado en que el producto complace las necesidades del cliente. La mejor manera de crear la lista de métricas es realizando una priorización de necesidades además de considerar qué característica precisa y mensurable manifestará el grado en el que el producto está satisfaciendo dicha necesidad.

Recabar información de comparaciones con la competencia: A menos que se trate de un monopolio, la relación del nuevo producto con los productos de la competencia es importante para determinar el éxito comercial. Las especificaciones objetivo ayudan a determinar el posicionamiento que se desea en comparación con los productos existentes, tanto propios como de la competencia.

Establecer valores meta ideales y marginalmente aceptables: Lo que Ulrich y Eppinger sugieren en este paso es que se sintetice la información para determinar los valores objetivos para la métrica, propone dos tipos de valor objetivo: valor real y valor marginalmente aceptable. El valor real es el mejor resultado que se podría esperar, mientras que el valor marginalmente aceptable es el valor de la métrica que apenas haría viable el producto, cabe recalcar que estos dos objetivos son provechosos para guiar las subsiguientes etapas de generación del concepto y selección del mismo.

Reflexionar en los resultados y el proceso: Finalmente, se sugiere realizar una reflexión luego de cada iteración para que los resultados vayan de acuerdo con las metas del proyecto.

Respecto a las especificaciones finales, son aquellas especificaciones que originalmente eran especificaciones objetivos con amplios rangos ahora son más refinadas y más precisas. Finalizar las especificaciones es complicado debido a que en algunas ocasiones las especificaciones son inversas pero también inherentes al concepto del producto. Cabe recalcar que para fines del Proyecto Profesional las especificaciones finales no aplican, ya que son usadas para productos de alta tecnología.

Generación de conceptos

El concepto de un producto es la descripción de la manera en el que el producto va a satisfacer las necesidades del cliente. El proceso de generación de conceptos se inicia tomando como referencia las necesidades identificadas y las especificaciones objetivo, lo cual dará como resultado un conjunto de conceptos del producto de los cuales luego se hará una selección final.

Cabe recalcar que el grado en que el concepto satisfaga la necesidad del cliente será fundamental para el éxito comercial del producto.

Un equipo eficiente desarrollará cientos de conceptos de los cuales solo cinco a veinte serán considerados para la etapa de selección de conceptos. Es preciso señalar que, una buena generación de conceptos otorga al equipo la confianza de que todas alternativas han sido exploradas, reduciendo así el riesgo de que el equipo tenga inconvenientes más adelante con un concepto superior o que un competidor introduzca al mercado un producto con un desempeño mejor al que se está desarrollando (Ulrich & Eppinger, 2013).

Ulrich y Eppinger (2013) afirman que las disfunciones más comunes durante la generación de conceptos están vinculadas a solo considerar a un grupo reducido de participantes, por ello propone un modelo de cinco pasos el cual fomenta el acopio de información de diferentes fuentes. A continuación el detalle:

Aclarar el problema: Este paso consiste en desarrollar un entendimiento general del problema y de ser necesario dividirlo en sub-problemas. Existen diversos esquemas para descomponer un problema; Ulrich y Eppinger (2013) proponen que se utilice una descomposición funcional. Asimismo, propone que una vez que se haya descompuesto el problema se escoja los sub-problemas que seas más críticos para el éxito del producto y que se inicie con la búsqueda de posibles soluciones a estos, es decir, búsqueda de conceptos.

Buscar externamente: La búsqueda externa consiste en hallar soluciones existentes a problema general y sub-problemas identificados en el paso anterior. Es preciso señalar que el uso de soluciones existentes es más rápido y menos costoso que desarrollar una nueva. Existen diversas formas de captar información a partir de fuentes externas, las relevantes para el presente Proyecto Profesional son las siguientes: Entrevistas a usuarios líderes, es decir, aquellos usuarios que han experimentado la necesidad mucho antes que casi todo el mercado y que además buscan beneficiarse cuantiosamente del nuevo producto; consultar a expertos, como consultores profesionales o representantes de empresas en el mismo rubro y realizar un benchmark, es decir, realizar una comparación con los productos existentes en el mercado.

Buscar internamente: La búsqueda interna consiste en usar el conocimiento personal y del equipo, comúnmente se utiliza la herramienta de “lluvia de ideas” para este paso. Es preciso señalar que se propone sesiones individuales como grupales, ya que durante las sesiones individuales se van a generar gran cantidad de conceptos los cuales serán debatidos posteriormente en las sesiones grupales.

Explorar sistemáticamente: Como consecuencia del paso dos y tres el equipo contará con una gran cantidad de conceptos, es decir, soluciones a los sub-problemas. Como respuesta a esta problemática Ulrich y Eppinger (2013) proponen la exploración sistemática, la cual consiste en organizar y sintetizar todos los conceptos de tal manera que se eliminen los menos relevantes y en caso sea factible se fusionen algunas soluciones para generar una más completa y específica.

Reflexionar sobre las soluciones y el proceso: Finalmente, Ulrich y Eppinger (2013) proponen que reflexione sobre las soluciones encontradas y se puedan identificar oportunidades para mejorar en las siguientes interacciones.

Selección del concepto

La selección del concepto es el proceso que consiste en evaluar conceptos frente a necesidades del cliente y otros criterios; dicho proceso se realiza comparando las fortalezas y debilidades de cada concepto y seleccionando uno o más de estos para su posterior desarrollo. En general, todos los equipos usan algún método para escoger un concepto; sin embargo, Ulrich y Eppinger (2013) sugieren el uso de un método estructurado, ya que ofrece grandes beneficios como obtener un producto enfocado en el cliente, debido a que durante proceso, el cliente ha sido parte del mismo; un diseño competitivo, debido a que al comprar el diseño propio con el de los demás competidores se puede igualar o rebasar el rendimiento de los productos existentes en el mercado y finalmente tiempo reducido para la introducción del producto, ya que un método estructurado ayuda a que todos los involucrados en el proceso de desarrollo se encuentren informados de los avances y por ende se disminuye la ambigüedad generando una comunicación más rápida y efectiva. La metodología para la selección del concepto propuesta por Ulrich y Eppinger se encuentra en el Anexo B (Ulrich & Eppinger, 2013).

Prueba de concepto

En una prueba de concepto se busca una respuesta a la descripción del concepto del producto que proceda de clientes potenciales del mercado meta. Este tipo de prueba ayuda a seleccionar cuál de los conceptos es el que debe desarrollarse. Es preciso señalar que, la prueba del concepto está ligado a la selección del mismo en cuanto se busca reducir el número de conceptos que se encuentran bajo consideración. Sin embargo, la prueba del concepto es distinta pues está justificada en datos reunidos por clientes potenciales y se apoya en menor grado en las decisiones del equipo de desarrollo. Cabe recalcar que, el motivo por el que la prueba de concepto se realiza posterior a la selección del mismo es que no se pueden probar gran cantidad de conceptos con clientes potenciales (Ulrich & Eppinger, 2013). Se proponen un método de siete pasos para probar conceptos del producto, el cual se presenta a continuación:

Definir el propósito de la prueba de concepto: En este primer paso se deben determinar cuáles son las preguntas que se desean contestar con la prueba, es importante considerar que la prueba de concepto es una actividad experimental y como tal debe tener un propósito para de esta manera contar con un método experimental efectivo.

Escoger una población encuestar: En este paso se debe escoger una población que, efectivamente, represente el mercado objetivo en tantas formas sea posible. Asimismo, se debe considerar que el tamaño muestral de la encuesta debe ser lo suficiente grande para otorgar al equipo la confianza de que puede tomar decisiones en base a dichas encuestas.

Seleccionar un formato de encuesta: Se debe seleccionar el formato en base a los medios de comunicación que utiliza la población a encuestar, estos pueden ser: Interacción personal, teléfono, correo postal, correo electrónico, internet, entre otras.

Comunicar el concepto: La selección del formato se encuentra vinculado a comunicar el concepto. Los conceptos pueden ser comunicados de las siguientes formas: descripción verbal, bosquejo, fotos e ilustraciones, secuencia de imágenes, video, simulación, entre otros.

Medir la respuesta del cliente: Todas las pruebas de concepto deben tener como fin medir las respuestas del cliente, en algunas ocasiones se busca medir la intención de compra así como también si el concepto es de agrado para el cliente.

Interpretar los resultados: En este paso se busca determinar si existe un concepto dominante en base a los resultados de las entrevistas y encuestas.

Reflexionar sobre los resultados del proceso.

3.1.3. *Diseño en el nivel sistema*

La tercera fase propuesta por Ulrich y Eppinger (2013) se encuentra más orientada a productos industriales. Esta fase se basa en la arquitectura del producto de la cual, comúnmente, se obtiene como resultado un diseño geométrico del producto. Es preciso señalar que, la arquitectura del producto consiste en asignar elementos funcionales a los elementos físicos en construcción de un producto. Se conoce como elementos funcionales a aquellas operaciones y transformaciones que apoyan el rendimiento general del producto, mientras que se conoce como elementos físicos a las partes, componente y subconjunto que ponen en práctica las funciones del producto. Existen dos tipos de arquitectura la modular y la integral tal como se muestra en el Anexo C.

3.1.4. *Diseño a nivel detalle*

La cuarta fase consiste en brindar las especificaciones completas del producto, tales como geometría y materiales necesarios a utilizar. Para ello, Ulrich y Eppinger (2013) sugieren que se emplee el diseño industrial y el diseño de manufactura.

Los diseñadores industriales son aquellas personas que se encargan de la experiencia que genera un producto, es decir, del atractivo estético (como se ve, huele, se siente) y su funcionalidad (como se usa). La *Industrial Designes Society of America* (IDSA) define el diseño industrial como “el servicio profesional de crear y desarrollar conceptos y especificaciones que optimizan la función, valor aspecto de productos y sistemas para el mutuo beneficio del usuario y fabricante” Casi todos los productos pueden ser mejorados por medio de un buen diseño industrial, una forma de evaluar la importancia del diseño industrial es caracterizar la importancia en dos dimensiones: Dimensiones ergonómicas, es decir todos aquellos aspectos que tengan relación con la interacción entre el consumidor y el producto. Dimensión estética, es decir todos aquellos aspectos que estén relacionada como se visualiza el producto (Ulrich & Eppinger, 2013).

Respecto a los costos que genera el diseño industrial existen: costos directos por los servicios ofrecidos, costos de manufactura por el gasto al establecer los detalles de los productos creados por los diseñadores industriales y los costos en tiempo ya que al ser un producto con mayores detalles se demora más su lanzamiento. Por otro lado, también existen beneficios como tener un producto más atractivo para el mercado y más satisfacción de tus clientes. Cabe recalcar que existen diversos estudios que respalda la idea que a mayor diseño industrial de un producto mayor rentabilidad (Ulrich & Eppinger, 2013).

Por otro lado, es preciso señalar que las necesidades y especificaciones de un producto ayudan a definir el concepto del mismo; sin embargo, es común que durante las últimas etapas se tenga dificultad de entrelazar las necesidades y el producto en sí. Es por ello que se propone usar alguna metodología para guiar la manufactura, en este caso el propone la de diseño de manufactura, ya que está estrechamente relacionada a los costos de manufactura los cuales son determinantes para el éxito económico del producto (Ulrich & Eppinger, 2013).

El diseño de manufactura también es parte de la fase desarrollo del concepto, ya que algunos de los criterios en los que se basan los directivos para elegir algún concepto son los costos. Es preciso señalar que el diseño de manufactura recoge información de diferentes áreas por lo que se requiere de un equipo interfuncional. Ulrich y Eppinger (2013) proponen un método de cinco pasos para el proceso de diseño de manufactura la cual se muestra en el Anexo D.

3.1.5. Pruebas y refinamiento

Esta fase comprende la construcción y evaluación de los diferentes prototipos. Según Ulrich & Eppinger (2013) un prototipo es “una aproximación al producto en una o más dimensiones de interés” (Ulrich & Eppinger, 2013, p 286-287). Construir prototipos es el proceso de desarrollar esa aproximación al producto.

Los prototipos tienen cuatro propósitos principales; el primero es el aprendizaje, cuando un prototipo se realiza para poder explicar si funcionará el producto o no y qué tan bien funcionarán los prototipos, sirven como herramienta de aprendizaje. El segundo propósito es la comunicación, los prototipos mejoran la comunicación entre las áreas dentro de la empresa y con clientes, hace que todos tengan una visión más cercana del producto. El tercero es la integración, los prototipos aseguran que los sistemas del producto funcionen de forma esperada, los prototipos físicos son los que apoyan más a este propósito al acercarse a la realidad. En este propósito se puede detectar los elementos que interfieran con el correcto funcionamiento del producto y corregir los errores. Por último los hitos, se utilizan en los prototipos en las últimas etapas del desarrollo de producto, para validar que el producto alcance la funcionalidad esperada. Los prototipos analíticos son más flexibles que los físicos debidos a que contiene parámetros que pueden variar para representar varias alternativas de diseño, este tipo de prototipo se realiza normalmente antes del prototipo físico. Por otro lado, los prototipos físicos presentan fenómenos no anticipados, que pueden aparecer en el producto final, por ello es que son necesarios, porque son los que más se acercan a la realidad. Evitando así futuros costos por correcciones tardías en el proyecto (Ulrich & Eppinger, 2013).

Planeación de prototipos

Una forma de construir un prototipo que apoye de manera importante a alcanzar las metas del proyecto de desarrollo de producto, es planificando cada prototipo durante el proyecto. Para poder cumplir con este objetivo se realizan los siguientes pasos:

Definir el propósito del prototipo. En este paso se deben definir los cuatro propósitos previamente mencionados (aprendizaje, comunicación, integración y alcance de hitos). Se realizan las listas de necesidades de aprendizaje, comunicación e integración, también se define si es que el prototipo será un hito principal o no dentro del proyecto general de desarrollo de productos.

Establecer el nivel de aproximación del prototipo. En este paso se deberá definir hasta qué punto el prototipo se aproximará al producto final, se define si será un prototipo analítico o físico.

Bosquejar un plan experimental. Para la mayor cantidad de casos, el desarrollo de un nuevo producto es visto como un experimento. El plan experimental para el desarrollo de nuevos productos, incluye identificación de distintas variables, así como los protocolos, medidas y planes de análisis.

Definir fechas para adquisiciones, construcción y pruebas. La definición de fechas para las adquisiciones y ensamblajes, la prueba del prototipo y resultados finales, apoyará al equipo a cumplir objetivos a tiempo y llevar un mejor mapeo de en qué actividades el producto tiene más dificultades para alcanzar los tiempos. (Ulrich & Eppinger, 2013)

Tal como se describió en el paso 4 de la planeación de prototipos las fechas son importantes para llevar un mejor orden de las actividades. Así también es importante tener mapeados los principales hitos dentro del desarrollo de este prototipo. Un ejemplo de estos hitos importantes es el uso de prototipos alfa y prototipos beta. Los prototipos alfa se emplean regularmente para evaluar la funcionalidad del producto, son regularmente semejantes en material y geometría de las piezas que se utilizarán en la versión final del producto. Por otro lado, los prototipos beta se emplean para evaluar la confiabilidad e identificar posibles defectos del producto, se realizan con los procesos y materiales reales con los que se producirá el producto nuevo (Ulrich & Eppinger, 2013).

Una vez que se haya tomado la decisión de cuales prototipos emplear, como sus características y tiempos, el equipo deberá colocarlos en la línea general de tiempos del proyecto, las entregas de estos prototipos. Los prototipos indicarán si es que el nuevo producto funcionará o no, estos prototipos son evaluados exhaustivamente en forma interna y en validación por los clientes. La finalidad de este prototipo es responder preguntas acerca de la operación y confiabilidad para poder encontrar mejoras necesarias en el producto final.

3.1.6. *Inicio de producción*

A partir de los sistemas de producción ya establecidos, se capacita al personal para la realización del producto y se resuelve cualquier problema que surja en la parte de producción. Estos productos inicialmente se distribuirán a los clientes más importantes, para poder identificar posibles fallas. Cuando se haya establecido la producción, corregido las fallas presentadas y se haya realizado el lanzamiento del producto ya se podrá hacer la distribución generalizada. Más adelante se podrá hacer una revisión de los procesos y producto para identificar mejoras. Tal como se puede observar en el Anexo E para el momento del inicio de producción, existen varias áreas que interactúan, y actividades que deben realizar el área de mercadotecnia, diseño, manufactura y administrativa.

3.5. Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos-Gaubinger

La visión clásica de la innovación cerrada, está basada en la premisa de que el conocimiento de alta calidad se reúne, se agrupa y se procesa internamente; mientras que, la visión más abierta e integrada de la innovación involucra a todos los *stakeholders* relevantes en el proceso de innovación. En este sentido, Gaubinger aborda en su modelo una innovación abierta al interrelacionarse con agentes externos que puedan dar inputs para que se genere innovación (Gaubinger et al., 2015). Gaubinger en su modelo muestra que sus diversas etapas se interrelacionan y traslapan para poder conseguir sus objetivos, debido a que, con ello tienen la posibilidad de retroceder y corregir lo ya realizado en desarrollos pasados.

Gaubinger presenta el *V-Model* el cual, es un proceso estándar reconocido internacionalmente diseñado originalmente para el desarrollo de nuevos sistemas de TI; sin embargo, es un modelo muy flexible y puede servir de base para estructurar los procesos de desarrollo de nuevo producto en todo tipo de empresas. El *V-Model* apoya proyectos mediante la configuración de resultados y objetivos para evitar tareas innecesarias y tiempos de inactividad. Este modelo apoya a la calidad del producto y proceso para todo el conjunto, minimizando los riesgos del proyecto, además, este modelo regula el “quién”, “qué” y “cuándo” se llevan a cabo cada tarea. En otras palabras comprende los siguientes aspectos: el modelo para procedimientos, el método de asignación y los requisitos de herramientas funcionales (Gaubinger et al., 2015).

Este modelo se divide en tres fases, las cuales incluyen la planeación estratégica del producto, el proceso de innovación de producto y el mantenimiento del mismo. En cuanto al planeamiento estratégico de producto, esta fase es de suma importancia, debido a que es la base para los demás pasos y de esto dependerá directamente el éxito de los demás pasos; se inicia con un análisis situacional para determinar cuáles son las características que serán las más importantes en la formulación de la estrategia; al tener los resultados del análisis situacional, se deberá pasar a la formulación de la estrategia, para ello Gaubinger (2015) recomienda generar una estrategia de innovación integrada, la cual deberá ser clara, transparente y debe ir alineada a la estrategia corporativa, ser clara, transparente; y contar con metas claras, realistas y cuantificables.

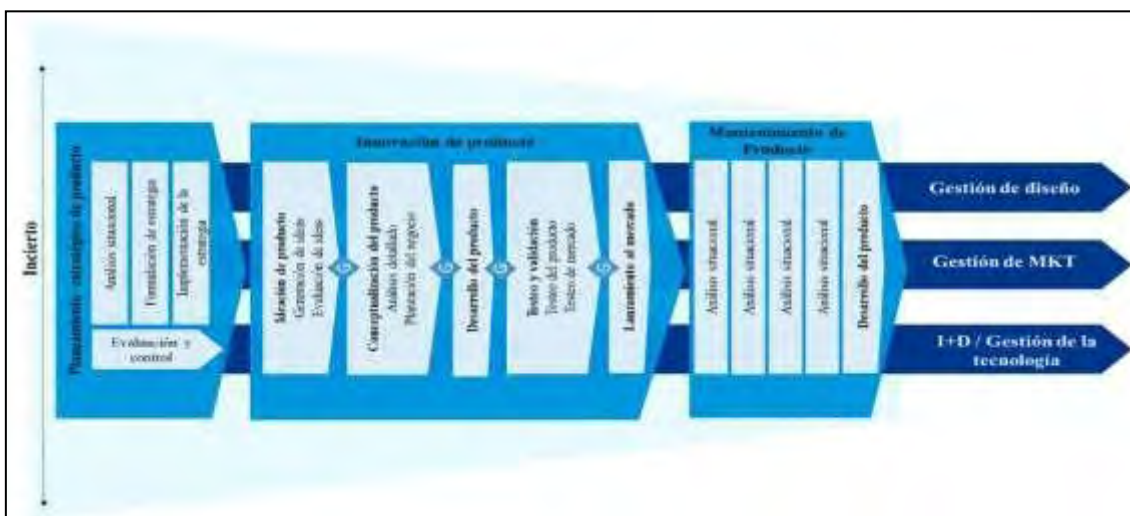
En cuanto al proceso de innovación de producto, Gaubinger (2015) propone 5 pasos, separados por *gates* entre cada uno, con el fin de validar cada paso antes de pasar al siguiente, reduciendo así los riesgos de cada desarrollo. El primer paso es el de ideación de producto en el cual se generarán las ideas para el nuevo producto, las ideas vienen de los distintos *stakeholders*; luego de recibir las ideas, se evaluarán de acuerdo a distintos criterios definidos, como la viabilidad técnica y de mercado. Al terminar la evaluación de ideas, se seleccionarán una o dos ideas viables, las cuales pasarán a la siguiente etapa que es la conceptualización del producto. En

la conceptualización del producto hay dos puntos importantes los cuales son; el análisis detallado, en el que se define el producto tan detalladamente como sea posible con la finalidad de poder modificarlo de ser necesario; por otro lado, la segunda parte del desarrollo de concepto para el nuevo producto es el planteamiento del negocio, en donde se identificarán los posibles riesgos, para los cuales se utilizarán herramientas de medición de las preferencias de *stakeholders* y los costos objetivos; lo cual permitirá identificar los riesgos y plantear posibles formas de mitigarlos. Con los datos obtenidos, se podrá proceder al desarrollo del producto, en el cual se tendrá específico los detalles del producto, en cuanto a materiales, colores y principales características.

El siguiente paso es la prueba y validación, la cual consta de una prueba de producto, verificando que cumpla con los requisitos definidos por el equipo para poder pasar seguidamente a la prueba de mercado, en la cual intervienen los *stakeholders* principales, como por ejemplo, principales clientes y expertos en el tema. En caso el producto cumpla con todas las especificaciones y tenga el comportamiento deseado frente al mercado, se pasará al lanzamiento al mercado, último paso dentro de la innovación del producto, en el cual se deberán respetar siempre los acuerdos a los que ha llegado el equipo y se deberá comunicar adecuadamente la estrategia pactada por el equipo.

Por último, la fase de mantenimiento de producto incluye también una serie de pasos; los cuales son el análisis situacional, el desarrollo de ideas, conceptualización de producto, desarrollo de producto, prueba y validación, y lanzamiento del producto. Dentro de mantenimiento de producto, estos pasos se hacen para que el producto desarrollado se sitúe vigente dentro del mercado y para mejorarlo en caso sea necesario, pues así se minimizan los riesgos en fracasos de desarrollos. A continuación se presenta una figura del modelo de desarrollo de nuevos productos de Gaubinger descrito líneas arriba:

Figura IX: Modelo de Desarrollo de Nuevos Productos-Gaubinger (2015)



Fuente: Gaubinger (2015)

El modelo de Gaubinger es un modelo que se podría aplicar a distintas empresas, enfatiza en la estrategia de cada desarrollo y la participación de las distintas áreas dentro de él y tiene una estructura ordenada y clara; sin embargo, es un modelo rígido que no recibe una retroalimentación del mercado hasta después del desarrollo del producto; por lo que en algunos pasos se puede incurrir en gastos por modificaciones en las etapas finales, los cuales se pueden evitar con la retroalimentación y validación temprana por clientes o usuarios.

3.6. Modelo Propuesto de desarrollo de nuevos productos

Luego de haber revisado distintos modelos enfocados en el desarrollo de nuevos productos en los acápites anteriores, se pudo identificar que los modelos que se adaptan de una mejor manera a SUPERALIMENTOS son los de Ulrich y Eppinger (2013) y el de Cooper (2011). Si bien todos los modelos tienen similitudes en los pasos, Ulrich y Eppinger presentan un modelo con pasos tangibles y detallados en el proceso de desarrollo de nuevos productos, dando herramientas con un nivel de detalle que apoya a empresas que no posean experiencia previa en el desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, Cooper propone un modelo flexible y que se puede adaptar a distintas situaciones; su modelo es iterativo y en cada paso requiere la validación del cliente o usuario final del producto, por lo que reduce el riesgo al fracaso de los nuevos productos.

Modelos de Gorchels, Osorio y Gaubinger son relevantes; sin embargo, en el caso de Gorchels, no se considera oportuno atribuirle la gestión de desarrollo de nuevos productos a una sola persona, ya que además de generar conflictos en la organización no es suficiente su funcionalidad para el desarrollo de nuevos productos; para el caso del modelo de Osorio, al tratarse de un modelo que surge en base a mejoras en el modelo de Cooper 2008 este pierde

relevancia cuando Cooper saca su modelo 2011 incluyendo las mejoras que identificó Osorio en su modelo; por último, el modelo que propone Gaubinger, si bien es un modelo bastante completo, es rígido y no se adapta a situaciones en la que las empresas necesiten disminuir los riesgos de inversión en un producto que no ha verificado con sus clientes o usuarios.

A continuación se propone un modelo de desarrollo de nuevos productos adaptando partes de los modelos anteriormente mencionados por su relevancia para la empresa sujeto de estudio, SUPERALIMENTOS. Este modelo está compuesto de cinco pasos y 4 *gates*, cada etapa se refuerza antes de pasar a la siguiente; y que a este modelo tiene un enfoque iterativo y flexible, para evitar inversiones prematuras en ideas de productos que no hayan sido correctamente validadas.

Figura XII. Modelo propuesto para el desarrollo de nuevos productos



Elaboración propia

Fuentes: Ulrich & Eppinger(2006) y Cooper (2011)

4. Desarrollo de capacidades

4.1. Definición y consideraciones

Dentro de las empresas, existen recursos que proporcionan ciertas capacidades por lo que, es indispensable conocer su importancia, el cómo identificarlas y potenciarlas. En este apartado se mencionarán distintas definiciones de desarrollo de capacidades, así como también las consideraciones que se deberán tener.

Para comenzar se encuentra con que las capacidades operativas y administrativas se definen como las formas en que los recursos interactúan, los recursos aislados no generan ventajas; sino que la genera cuando los recursos están integrados organizados y se complementan (Nelson & Winter, 1982). Por medio de algunas definiciones, la capacidad mide la habilidad de sobrevivencia de las organizaciones; la capacidad estratégica se define como la capacidad de una

empresa para emprender con éxito acciones destinadas a afectar su crecimiento y desarrollo a largo plazo (Lenz, 1980).

Para el caso de desarrollo de estas capacidades “El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2008, p. 19).

Otra definición para desarrollo de capacidades es mencionada por Peter Morgan (1977) como un proceso en el que las personas, grupos y organizaciones mejoran sus habilidades para llevar a cabo sus funciones y lograr resultados; por lo que el desarrollo de capacidades es en gran parte un proceso de crecimiento y deberá estar orientado hacia los resultados, de modo que se pueda comprobar el funcionamiento de este desarrollo para los resultados de la empresa.

El desarrollo de capacidades puede tener enfoques que difusión de información, capacitación, facilitación, trabajo en redes y retroalimentación para promover el aprendizaje basado en la experiencia. En este último punto, la experiencia puede compartirse en la empresa con el fin de un intercambio de información (Wenger & Snyder, 2000).

Para el desarrollo de las capacidades se deberán tener en cuenta algunas consideraciones; el mapa de Desarrollo de Capacidades presentado por la Comunidad de Aprendizaje Comparte (2015) que describe algunas de las que se deberán tomar en cuenta al momento de desarrollar las capacidades. La primera es que es un proceso con valor propio, lo importante es especificar la manera en que las capacidades se desarrollan, y luego definir para qué es que se desarrollarán estas capacidades. La segunda consideración hace referencia a un proceso en construcción que evoluciona a partir del diálogo continuo con la práctica esta actitud toma como herramienta las experiencias de los demás miembros del equipo y las capacidades que el equipo haya podido realizar hasta ese momento. La última consideración consiste en un proceso flexible que incita a la reflexión, la reflexión va en torno a prácticas ya existentes, de agentes externos que se puedan adaptar a la empresa. Asimismo, es preciso señalar que el desarrollo de capacidades es un proceso de experimentación y aprendizaje (Horton, 1999).

Para el presente Proyecto Profesional, el desarrollo de capacidades será un factor clave, como se da a notar, afecta directamente en el comportamiento y resultados de la empresa. A través de este desarrollo de capacidades se puede apoyar a cualquier área de la empresa, y aprovechar todos los recursos con los que se cuenta cuando no se tiene la capacidad de realizar grandes inversiones, como es el caso de las MYPES; para el caso de desarrollo de nuevos productos las capacidades son un *input*, el cuál apoya a que las actividades se realicen correctamente y si bien

hay algunas que se tienen bien desarrolladas, hay otras que pueden mejorarse con el fin de tener un proceso de desarrollo adecuado, que aproveche al máximo los recursos con los que cuenta.

5. Industria alimentaria en Perú (Aceites, Conservas y Ovoproductos)

Como fue mencionado anteriormente, SUPERALIMENTOS se ha desenvuelto en la categoría de comercialización de aceites y conservas a clientes mayoristas, atendiendo así segmentos de mercado correspondientes a clientes de Nivel Socioeconómico (NSE) de C y D debido al precio de estos productos. Además, la empresa ha incursionado en el mercado de ovoproductos tras presentárseles una oportunidad en el mercado por medio de un proveedor que forma parte de su red de contactos.

En este sentido, el acápite tiene como propósito describir las industrias en las que se desenvuelve la empresa, es decir la de aceites y conservas y la categoría de ovoproductos con el fin de identificar a sus principales competidores, tendencias y su funcionamiento en general; además de mencionar a las instituciones que regulan el marco legal de la industria de alimentos.

En primer lugar, es preciso señalar que la industria manufacturera está compuesta por un grupo de industrias, dentro de las cuales se ha observado que la industria alimentaria ha crecido en 5.1% respecto al año 2016 (INEI, 2017); sin embargo en el último trimestre del año 2017 ha decrecido en 11% respecto al año anterior ello debido principalmente a la “menor elaboración de harina y aceite de pescado, explicado por una menor disponibilidad de anchoveta” (INEI, 2017, p. 13). Dentro de la industria alimentaria, se encuentra la Clasificación Industrial Internacional (CIIU 1040) enfocada en la elaboración de aceites de grasas vegetal y animal en la que se precisa que “esta clase comprende la elaboración de aceites y grasas crudos y refinados a partir de productos vegetales o animales, excepto la extracción y refinación de manteca de cerdo y otras grasas comestibles de origen animal” (INEI, 2010, p. 53). A continuación se presenta una figura para comprender la composición de las industrias previamente mencionadas.

Figura X: Composición de la industria alimentaria



Adaptado de: INEI (2017)

Respecto al mercado de aceites y grasas durante el año 2016 generó ingresos superiores a 1,084 millones de soles, dichos ingresos representan un 6.66% de la industria alimentaria y un 1.26% de la industria manufacturera, lo cual refleja que la importancia que tiene este rubro en la misma industria alimentaria no es tan representativo como el caso de la industria de molinería, fideos, panaderías y otros que representa el 29.34% de la industria alimentaria (INEI, 2017). A continuación se muestra en la siguiente figura en la que se visualiza lo mencionado:

Figura XI: Valor agregado de la producción manufacturera, según clase de actividad económica. Años 2010-2015

<i>Clase de actividad económica</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Industria Manufacturera	64,837	71,390	77,055	80,618	79,552	79,500
Industria Alimenticia	13,330	15,167	15,026	15,225	14,782	15,063
Procesamiento y conservación de carnes	2,047	2,117	2,421	2,760	3,071	3,353
Elaboración y preservación de pescado	921	1,576	1,531	1,574	1,722	1,506
Elaboración de harina y aceite de pescado	1,321	2,423	1,382	2,406	1,197	2,117
Procesamiento y conservación de frutas y vegetales	875	886	1,034	1,120	1,208	1,146
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	967	1,016	1,163	926	965	1,003
Fabricación de productos lácteos	957	1,046	1,213	1,295	1,281	1,350
Molinería, fideos Panadería y otros	4,037	3,439	4,454	4,401	4,137	4,420
Elaboración y refinación de azúcar	971	1,115	1,052	772	790	806
Elaboración de otros productos alimenticios	1,351	1,333	1,417	1,521	1,452	1,477
Elaboración de alimentos preparados para animales	476	442	647	788	763	731
Elaboración de bebidas y productos de tabaco	2,442	2,697	3,036	3,256	3,373	3,628

Fuente: INEI (2017)

Por otro lado, respecto a la categoría de aceites en la que se desenvuelve SUPERALIMENTOS, es preciso señalar que las marcas que están presentes en el mercado de aceites, el 64% del mercado está concentrado en las marcas Primor, Cocinero y Cil, las cuales pertenecen a la empresa Alicorp ya que su *core business* son los aceites y por ello tiene diferentes marcas dirigidas a públicos distintos. Además, otra de las marcas presentes en el mercado es Sao, de la empresa boliviana ADM Sao S.A.; luego se observa la marca Ideal posee el 8%, seguida de la marca Deleite con 6%. De manera adicional, resulta relevante mencionar que, existen marcas enfocadas en niveles socioeconómicos D y E, como son las marcas Alpa, Nor Cheff, Friol, Crisol, Lider, Tri-A, Ricotona, Patrona, Sabropan, entre otras, las cuales concentran aproximadamente el 10% de la cuota de mercado (Ipsos Apoyo, 2014). En la siguiente tabla se puede apreciar lo previamente mencionado:

Tabla IV: Participación de mercado de marcas de aceites en Perú-Año 2014

Marca consumida habitualmente en el hogar	Total 2014* %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Primor	30	60	49	31	21	13
Cocinero	21	6	13	25	23	18
Sao	10	10	12	9	10	13
Capri	10	2	18	8	10	7
Ideal	8	8	1	9	9	7
Deleite	6	0	0	5	9	10
Cil	3	2	0	2	3	10
Alpa	2	0	0	2	3	3
Otros	7	12	3	7	8	16
No precisa	3	0	4	2	4	3
Base	600	49	84	203	204	60
Base Ponderada	600	29	91	220	200	61

Total: 100% vertical

Fuente: Ipsos Apoyo (2014)

En cuanto a los proveedores del mercado, se puede apreciar que en el Perú no existen plantas dedicadas a la extracción de aceite de soya; por ello el aceite de soja en crudo es importado sobre todo de Argentina, donde se puede encontrar una mayor cantidad de proveedores. Asimismo, el precio de aceite crudo, al ser un *commodity* presenta variaciones en su precio de mercado, por ello es que los proveedores y los clientes no tienen la capacidad de negociación en cuanto al precio; sin embargo, para las medianas empresas el poder de negociación se encuentra en la cantidad que se puede comprar, al tener más riesgo los proveedores vendiéndoles a ellas que a las grandes empresas.

Además, en cuanto a las exportaciones de aceite representan 1.5 MM de soles para abril del 2017, siendo los principales aceites a exportar el aceite de palma, sachá inchi, de jojoba, inca inchi, entre otros. Los principales países destino de exportaciones de aceites y grasas son Francia (44%), España (18%), Alemania (11%), Estados Unidos (9%), Corea (6%). (Agrodata Perú, 2017). Cabe resaltar que a partir de las observaciones realizadas en mercados mayoristas en los que se comercializa aceite, los consumidores no mantienen un alto grado de fidelidad hacia alguna marca en particular, por el contrario el factor que más influye en su patrón de consumo es el precio de dicho producto y su disponibilidad.

Por otro lado, es importante mencionar que en el mes de julio del año 2017 en Argentina, país en donde están domiciliados los principales proveedores de crudo de aceite, hubo huelgas de transportistas y debido a ello la empresa no se pudo abastecer por un mes, perjudicando el nivel de sus ventas. Esto dejó a entrever que la gestión de proveedores es un factor clave para las ventas de SUPERALIMENTOS y que en el futuro deberá tomarse en cuenta.

Respecto a las conservas de pescado esta también se encuentra dentro de la industria alimentaria y pertenece a la clase 1052, la cual se dedica a la “preparación y conservación de pescado, crustáceos y moluscos: congelado, ultracongelado, desecación, ahumado, saladura, inmersión en salmuera, enlatado, etcétera” (INEI, 2010, p. 4).

En el mercado de conservas de pescado un 83% de la cuota se concentra en 4 principales actores. Fanny (32%), Florida (21%), Campomar (18%), A-1 (12%) (Ipsos Apoyo, 2014), como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla V: Participación de mercado de marcas de conservas en Perú-Año 2014

Marca consumida habitualmente en el hogar	Total 2014* %	NSE				
		A %	B %	C %	D %	E %
Fanny	32	16	23	34	36	36
Florida	21	42	29	21	16	14
Campomar	18	13	21	20	14	18
A-1	12	16	19	12	10	7
Gloria	7	11	1	4	8	14
Incamar	2	2	3	3	1	0
Otros	4	0	1	2	9	4
No precisa	4	0	3	4	6	7
<i>Base Real</i>	513	45	78	178	168	44
<i>Base Ponderada</i>	513	27	84	193	165	44

Fuente: IPSOS Apoyo (2014)

Por último, en lo que respecta a los ovoproductos, en primera lugar se debe especificar que este tipo de productos hace referencia a “huevos enteros, claras o yemas que han sido transformados mediante un proceso industrial, normalmente térmico (pasteurización, cocción, deshidratación, liofilización, congelación...) para ser utilizados como ingredientes de otros alimentos en la hostelería o en los procesos de la industria alimentaria.” (Instituto de Estudios del Huevo [IEH] 2009, p. 16). En Perú, la comercialización de estos productos se da a través del único proveedor que existe en Perú que es la empresa Ovosur S.A., la cual es vinculada de la empresa La Calera; debido a que es el único proveedor, el mercado de ovoproductos es prácticamente un monopolio.

Es importante recalcar que los posibles clientes que adquieran este tipo de productos serán empresas dedicadas a elaborar panes, panetones y sus variaciones ya que el huevo es un insumo principal en su elaboración y el optar por usar ovoproductos en su defecto hace del proceso de producción más higiénico pues se reduce el riesgo a contraer el virus de la salmonella o la influenza aviar, enfermedades propias de las aves de las que procede el huevo fresco; además, también podrá ser utilizado por empresas que preparen alimentos para el consumo humano, tal

como se ha venido realizando en mercados europeos, los cuales poseen normas más estrictas respecto a la alimentación (IEH, 2007).

Por otro lado, a nivel Latinoamericano, Argentina es el principal exportador de huevo, por lo cual se afirma que para el año 2006 “La producción nacional de huevo fresco alcanzó el año pasado los 7.254 millones de unidades (326.700 toneladas de producto), representando 0,61% del total mundial, por un valor de \$730 millones. Con respecto al 2004, se produjo un aumento de 7% en volumen y de 17% en valor” (Infocampo, 2006). Por lo que se puede notar un alza en el mercado de ovoproductos en Latinoamérica, lo cual resulta relevante puesto que el proveedor de SUPERALIMENTOS en el caso de ovoproductos radica en Argentina, el cual ha tenido éxito debido a la situación del país, lo cual puede verse replicado en Perú, en menor medida, si se incentivan las ventas de este producto hacia clientes industriales, como en el caso argentino.

Asimismo, respecto al ámbito legal, SUPERALIMENTOS se encuentra regulado por dos instituciones nacionales, las cuales son la Dirección General de Salud (DIGESA), que se encarga de velar por las condiciones de higiene sanitaria de los productos, y por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Propiedad Intelectual (INDECOPI), el cual se encarga del registro de marcas y patentes así como también la de protección al consumidor. Ambas instituciones legales tienen impacto en todas las líneas de productos de la empresa, ya sean aceites, conservas u ovoproductos.

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

Posterior a la revisión de la literatura y de la descripción contextual de SUPERALIMENTOS, se realizará la elección de la metodología a usar en el presente Proyecto Profesional basada principalmente en los libros “Guía de investigación en gestión” de los autores Mario Pasco y Fátima Ponce (2015) y “Case Study Research” de Robert Yin (2014).

En el presente capítulo se presentará el tipo de investigación del Proyecto Profesional, es decir, el enfoque de la investigación, la estrategia general, el horizonte temporal, el alcance; también se detallará el procedimiento metodológico de toda la investigación; además de mencionar las técnicas de recolección de información utilizadas y cómo se aplicaron; por otro lado, se indicarán las variables de investigación que serán analizadas y; por último, se clarificarán algunos aspectos en relación a la ética de la investigación.

1. Tipo de investigación

El diseño metodológico “implica determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos” (Pasco & Ponce, 2015, p. 42); es así que existen diferentes formas de clasificar los diseños metodológicos, las más usuales se basan en distinciones de enfoque, estrategia general y el horizonte temporal de la investigación.

Entre las distinciones de enfoque de investigación existe el cuantitativo o cualitativo; en este sentido, respecto al enfoque metodológico, para efectos del Presente Proyecto Profesional se usan herramientas cualitativas y complementos cuantitativos, siendo el enfoque de la investigación de naturaleza mixta, pero predominantemente cualitativo. Asimismo, de acuerdo a la tipología de métodos propuesta por Hernández et al. (2010). Este enfoque ha sido elegido ya que su flexibilidad permite una interpretación y comprensión con mayor profundidad del análisis que se realizará de la empresa sujeto de estudio; además de resultar aplicable para la misma al ser un enfoque que brinda una amplia perspectiva de un problema; con ello, el empleo de ambos enfoques se genera como beneficio brindar una perspectiva más amplia y profunda del problema, lo cual apoyará a que el análisis del trabajo de campo sea más completo. Sin embargo, cabe resaltar que el enfoque cuantitativo es tomado únicamente como complemento, debido a que la investigación no cuenta con una muestra significativa para realizar múltiples análisis cuantitativos de ser necesario. Asimismo, el enfoque cualitativo es aplicable a diferentes tipos de investigación como lo son la investigación acción, estudios de campo, etnografías y, el estudio de caso. Por ello es que el estudio de caso para este Proyecto Profesional, ayudará a comprender y estudiar de una manera más rigurosa a la empresa sujeto de estudio, SUPERALIMENTOS, comprendiendo sus

particularidades y conociendo por medio de este método a los integrantes de la empresa y comprender cómo se desempeñan las variables del desarrollo de nuevos productos en la misma.

Por otro lado, en cuanto a la estrategia general de la investigación, las más comunes son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación acción; para el presente Proyecto Profesional se utilizará el estudio de caso el cual ayuda “a la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison, 2002, p. 177). Asimismo, según Yin (2014) para poder elegir que método de investigación se utilizará, se deben tener en cuenta tres aspectos; el primero es tener claro a qué preguntas se quiere responder con la investigación, para un estudio de caso las preguntas a responder serán “¿cómo?” y “¿por qué?”; la segunda es la importancia de tener control sobre los eventos analizados en la investigación, lo cual, en el estudio de caso se debe cumplir que los investigadores no tengan control sobre el comportamiento de el o los eventos analizados; por último, al elegir un método de investigación, se debe tomar en cuenta si los eventos analizados han sido enfocados en la época contemporánea o no, lo cual para un estudio de caso es importante que se encuentre enfocada en la época en la que se desarrolle la empresa.

Según Yin (2014), el estudio de caso aborda diferentes tipos de diseños, dependiendo de las unidades de análisis y el número de casos que se van presentar; el primero es el modelo holístico de caso único, el segundo es el modelo holístico de caso múltiple, seguido por el modelo incrustado de caso único y el modelo incrustado de caso múltiple. En cuanto al caso holístico, Yin (2014) afirma que en este diseño se tiene una visión general del caso de estudio, mientras que el diseño incrustado se enfoca en unidades de análisis específicas. Para el caso del presente Proyecto profesional, habrá solo una unidad de análisis, lo cual hace que el diseño sea holístico de caso único, por cumplir con esas características.

En este sentido, el presente Proyecto Profesional está basado en una estrategia de estudio de caso con diseño holístico que según Yin (2014) busca responder a preguntas en torno al cómo y por qué SUPERALIMENTOS deberá potenciar sus capacidades en el desarrollo de nuevos productos; asimismo, no se tendrá control sobre los eventos analizados pues se utilizarán métodos de recolección de datos no participantes; y al ser una empresa que lleva menos de dos años en el mercado peruano, se puede concluir que se enfoca en eventos contemporáneos.

Además, respecto al horizonte temporal de la investigación existe, por un lado, el horizonte longitudinal y por otro, el transversal en el cual “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49); en el presente Proyecto Profesional se aplica este horizonte ya que se realizó desde agosto del año 2017 hasta el mes de agosto del 2018.

Asimismo, cabe resaltar que la empresa sujeto de estudio, SUPERALIMENTOS, ha sido elegida como tal dado que cuenta con características que la hacen diferenciarse del común de empresas que se desarrollen en condiciones similares; SUPERALIMENTOS es una empresa que tiene 2 años en el mercado aproximadamente, tiempo en el cual ha presentado un nivel de ventas superior al que cualquier empresa tradicional hubiera experimentado en el mismo contexto; además al haber sido fundada por exgerentes de una compañía multinacional, la empresa cuenta con conocimientos tanto técnicos como de mercado, y tiene a su disposición una amplia red de contactos que le otorgan beneficios, como es el caso de la gestión de proveedores quienes les otorgan un alto periodo de días de pago y modalidades de crédito, lo cual no sucedería con el común de empresas con tiempos de vida similares. Adicionalmente, la empresa SUPERALIMENTOS fue elegida como sujeto de estudio debido a que se contó con acceso a información de la misma y disposición para ser analizada.

1.1. Alcance

El alcance de la investigación hace referencia hasta el punto en el cual se pretende llegar con el mismo, este puede ser de diferentes tipos como: exploratorio, descriptivo y correlacional; cabe recalcar que cualquier investigación puede incluir más de uno de los alcances. En cuanto al alcance exploratorio, este tiene como objetivo examinar un tema o problema poco estudiado, sea porque no existen muchas investigaciones específicas sobre dicho tema o porque se trata de un fenómeno relativamente nuevo; por otro lado, el alcance descriptivo, por su parte, tiene como objetivo especificar las propiedades, características y rasgos más relevantes del sujeto de estudio.

El presente Proyecto Profesional tiene ambos alcances, exploratorio y descriptivo; se tendrá un alcance exploratorio ya que se examinará el desarrollo de nuevos productos en pequeñas empresas, lo cual es un problema de investigación poco estudiado (Hernández et. al, 2014) dado que el desarrollo de nuevos productos no ha sido analizado lo suficiente en investigaciones previas, de manera que se proponga un modelo específico para pequeñas empresas, si no que están enfocados principalmente en empresas de mayor tamaño, ya que “Si bien los modelos de gestión de la innovación han ido cambiando en el tiempo, la mayoría de ellos se han enfocado en las grandes empresas industriales sin tomar apenas en cuenta a las PYMES en general y a las microempresas en particular, por lo que se hace necesario realizar más estudios sobre la capacidad de innovación de las empresas de estas dimensiones” (Seclen, 2016, p.16).

En cuanto al alcance descriptivo, este se ve reflejado dado que en el presente Proyecto Profesional se especificarán las características más resaltantes de la situación interna y externa de SUPERALIMENTOS y cómo influyen los factores más relevantes de los mismos en su

desenvolvimiento y el desarrollo de productos que desea lograr para diversificar los riesgos a los que se enfrenta de manera que genere su crecimiento en el mercado.

Por otro lado, es importante mencionar que el desarrollo del presente Proyecto Profesional contempla ciertas limitaciones en torno al nivel de detalle que se propone para que SUPERALIMENTOS gestione las capacidades que posee y debe potenciar para desarrollar productos, además de la priorización de aspectos de la empresa a analizar.

Respecto al detalle propuesto con relación a las capacidades necesarias para desarrollar productos, se tomarán en cuenta aquellos aspectos presentes en la literatura revisada que sean aplicables a la situación actual de SUPERALIMENTOS ya que, al tratarse de una MYPE los procesos serán realizados por pocas personas y, los recursos utilizar tienen un carácter limitado. En cuanto a la priorización de aspectos de la empresa sujeto de estudio a analizar, se han considerados aquellos que se ven afectados por el comportamiento de las variables identificadas; en este sentido, no se ha considerado la información financiera de la empresa debido a que según lo observado esto no ha constituido un problema de fuerza mayor, ya que financian el desarrollo de nuevos productos con las ganancias obtenidas en las categorías de aceites y conservas, las cuales han venido experimentando un crecimiento alto y constante en los últimos 6 meses.

Finalmente, cabe resaltar que para realizar un análisis que tenga mayor alcance que considere más aspectos a los que actualmente abarca es necesario contar con mayor acceso a recursos, principalmente al tiempo y la información del mercado, debido a ello se establece un límite para el desarrollo del presente Proyecto Profesional por no contar con dichos recursos.

2. Procedimiento metodológico

Para el presente Proyecto Profesional se ha empleado el procedimiento propuesto por Castro (2010), quien toma como referencia a autores como Yin y Villareal en sus diferentes libros sobre la metodología de estudio de caso; por tanto a continuación se presenta la siguiente figura que muestra el procedimiento metodológico para un estudio de caso:

Figura XII. Procedimiento metodológico de la investigación para un estudio de caso



Fuente: Adaptado de Castro (2010)

La primera fase del procedimiento metodológico propuesta por Castro (2010) es la fase teórica, dicha fase hace referencia a indagar en investigaciones previas o literatura referente al tema de abordado con el fin de determinar los conceptos claves, así como también definir qué es lo que se desea conocer la investigación (Villareal, 2007). Cabe resaltar que antes de elaborar esta fase, en el presente Proyecto Profesional se realizó una fase de diagnóstico de la oportunidad de investigación, en la que se definió cual sería el objeto de estudio que se abordaría para posterior a ello iniciar con la fase teórica. En el caso de SUPERALIMENTOS la elección del sujeto de estudio dado que se trata de un caso que cuenta con particularidades, como que en su corto tiempo

Para dar pase a la segunda fase, Castro (2010) propone determinar las unidades de análisis así como también determinar que las preguntas de investigación, las cuales se encuentran vinculadas a la finalidad de la investigación. En este sentido, se da pase a la segunda fase que es el trabajo de campo, en esta fase se llevarán a cabo cuestionarios, entrevistas, se revisarán fuentes documentales, entre otras; con el objetivo de recaudar toda la información necesaria que permita comprender al sujeto y objeto de estudio. En el presente Proyecto Profesional, se realizaron entrevistas, encuestas, además de tener acceso a fuentes documentales brindadas por la organización.

Luego de culminar el trabajo de campo, Castro (2010) propone realizar la validez interna y externa de la investigación, así como también la fiabilidad de la misma. Para el presente Proyecto Profesional se ha tomado en consideración las acotaciones propuestas por Yin (1989) para realizar la validez del trabajo de campo, las cuales se encuentran detalladas en el siguiente apartado de validez y fiabilidad de la metodología. En este sentido, luego de la validación de la información se da pase a la fase analítica donde se analizaron los resultados obtenidos y se derivaron las conclusiones. En el presente Proyecto Profesional, en la fase analítica se analiza la situación actual de SUPERALIMENTOS y como diferentes factores afectan su desempeño en el desarrollo de nuevos productos, posterior a ello se propone una estructura detallada basada en la literatura revisada sobre cómo debe SUPERALIMENTOS desarrollar nuevos productos. Finalmente, se brindan las conclusiones de toda la investigación.

2.1. Validez y fiabilidad de la metodología

Se considera una investigación valiosa y aceptable cuando esta es fiable, válida y generalizable (Sutton, 1997), es por ello, que la metodología de estudio de caso ha tenido críticas, ya que se encuentra expuesta al sesgo del investigador, así como también a la veracidad de la información brindada por los entrevistados. En este sentido, Yin (1994) propone algunos aspectos importantes para evaluar la calidad de investigaciones realizadas bajo la modalidad de estudio de

caso. A continuación se hará una breve descripción de cada una, además de demostrar si esta es aplicable al presente proyecto profesional.

El primer aspecto a considerar es la validez interna, esta es entendida como el grado en el que se pueden establecer relaciones causales, Yin (1994) propone cuatro tácticas para garantizar la validez interna, estas son: la triangulación, la construcción de explicaciones, el ajuste a un patrón y el análisis de series temporales.

La triangulación consiste la utilización de al menos tres puntos de referencia, en el caso de SUPERALIMENTOS, se ha incurrido en el uso de diversos puntos de referencia como fuentes documentales, entrevistas y observaciones así como también revisión de literatura pertinente con el proyecto profesional. Respecto a la construcción de explicaciones, este aspecto tiene como objetivo “analizar los datos del estudio, estableciendo un conjunto de vínculos causales” (Castro, 2010, p.48), cabe resaltar que este aspecto no es abordado en el proyecto profesional. Por otro lado, el ajuste a un patrón consiste en la “comparación de un patrón obtenido empíricamente con otros basados en predicciones teóricas”; para el caso de SUPERALIMENTOS hay diversas actividades que han sido comparadas con la teoría en el capítulo de análisis. Finalmente respecto al análisis de series temporales este aspecto consiste en estudiar al sujeto de estudio a lo largo de un periodo, cabe resaltar que el desarrollo del presente Proyecto Profesional se inició en Agosto del 2017 y ha culminado en Agosto del 2018.

El segundo aspecto a considerar es la validez externa, la cual hace referencia a la capacidad de generalizar las conclusiones de la investigación, es preciso indicar, que este tipo de validación es el punto débil de la metodología de caso (Castro, 2010), ya que el estudio de un caso en particular suele no ser generalizable. SUPERALIMENTOS, no es una empresa representativa dentro de la industria en la que se desenvuelve, dado que no posee una significativa cuota de mercado, por ende las conclusiones de la investigación podrían no ser útiles a otras organizaciones.

Finalmente, el tercer aspecto es la fiabilidad, Yin (1994) afirma que una investigación es fiable cuando se pueden alcanzar resultados semejantes siguiendo los mismos protocolos que otras investigaciones. En este sentido, de acuerdo con lo recabado en el trabajo de campo del presente Proyecto Profesional si se volviera a revisar dicha información y se siguiera el mismo procedimiento metodológico, resultaría un análisis similar de la oportunidad de investigación analizada y de la situación de la empresa SUPERALIMENTOS en torno al desarrollo de nuevos productos.

3. Técnicas de Recolección de información

Para el presente Proyecto Profesional se llevarán a cabo diversas técnicas de recolección de información, a continuación el detalle de estas:

2.1. Entrevistas

Las entrevistas son conversaciones extensas en las cuales se busca recolectar información detallada de un tema en específico. El objetivo de las entrevistas es “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001, p. 180).

Entre los tipos de entrevistas que existen se encuentran las siguientes:

- Estructurada: es aquella entrevista en la que el entrevistador cuenta con un conjunto de preguntas definidas que se van realizando siguiendo un orden.
- Semi - estructurada: este tipo de entrevista también cuenta con un conjunto definido de preguntas; sin embargo, es más flexible ya que pueden surgir repreguntas.
- No estructurada: para llevar a cabo este tipo de entrevistas solo se sabe a grandes rasgos el tema a tratar, no se cuenta con un guión de preguntas, ya que estas se van suscitando a lo largo de la entrevista

En el presente Proyecto Profesional se realizaron entrevistas semi-estructuradas tanto a los cuatro socios de la empresa, como a los trabajadores del área administrativa y encargados de planta. Las entrevistas fueron realizadas en el periodo de exploración (3 entrevistas), recolección de información (7 entrevistas) y validación externa e interna (3 entrevistas).

En primer lugar, respecto al periodo de exploración se realizaron entrevistas a los cuatro socios en la sala de reuniones de la planta de SUPERALIMENTOS, en la cual se realizaron preguntas con el fin de conocer a profundidad la empresa, su fundación, su funcionamiento y la problemática percibida por ellos.

En segundo lugar, en cuanto a la recolección de información, se realizaron dos entrevistas al Gerente General, una al Gerente de Operaciones, al Gerente de Compras y al Gerente Comercial; además, se realizaron entrevistas a dos trabajadores administrativos, quienes contaban con más de 8 meses de experiencia laboral en SUPERALIMENTOS; y, al Jefe de Producción.

El primer socio entrevistado individualmente fue Julio Marroquín, quien fue entrevistado en dos ocasiones, la primera para validar el formato de entrevista a aplicar con el fin de realizar el trabajo de campo y conforme a su resultado corregir la entrevista correspondiente al desarrollo de nuevos productos, en la segunda entrevista se realizaron preguntas en torno al manejo en

general de la empresa, por tratarse del Gerente General, las preguntas giraron en torno a temas del inicio de la empresa y los cambios que ha tenido desde su fundación, así como las principales ventajas y recursos que poseían para su formación y su posterior desarrollo, incluyendo la forma en que fue abordado el desarrollo de nuevos productos por la empresa SUPERALIMENTOS.

Asimismo, la segunda y tercera entrevista fueron realizadas a los trabajadores del área administrativa, quienes brindaron información acerca de procesos específicos de facturación y programación de despacho; así como de su relación con los socios y los demás miembros de la empresas; estas entrevistas fueron realizadas a Cristhian y Jorge, encargados del área administrativa quienes llevan más de 8 meses en la empresa.

La cuarta y quinta entrevista se realizaron a los socios Harry y Juan Carlos; a quienes se les hicieron preguntas con relación a sus motivaciones, metas y retos dentro del negocio, las funciones que tenía cada uno dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos en la empresa; así como de los cambios que ha tenido la empresa a partir de este proceso. Por un lado, a Harry se le realizaron preguntas más relacionadas a los procesos de la empresa y sus mejoras; así como de temas administrativos y de relación con el equipo con el que trabajaba directamente. Por otro lado, Juan Carlos pudo brindar información específica acerca de las ventas, del equipo comercial los retos a los que se enfrentan en el mercado, así como información sobre cómo SUPERALIMENTOS desarrollaba nuevos productos; si bien la entrevista a realizar incluía preguntas en torno a temas comerciales y el desarrollo de nuevos productos, las preguntas iban surgiendo conforme a lo que respondía, con el fin de ahondar en los temas que representaban un reto para la empresa.

La sexta entrevista fue realizada a Edward, encargado del área de producción en la cual se abordaron temas relacionados a los procesos productivos y de planeación de producción; así como de distribución de productos terminados y mercadería.

La última entrevista de esta fase de recolección de información se realizó al último socio Carlos Caballero, las preguntas en este caso, fueron más enfocadas a las relaciones con los proveedores externos, la forma de negociación que tienen con ellos, así como su rol y participación al momento de formar la empresa.

Finalmente, respecto a la validación del modelo propuesto para desarrollar nuevos productos, se consideró tanto una validación interna con los socios de SUPERALIMENTOS como externa, a través de entrevistas exploratorias a expertos en desarrollo de nuevos productos. La validación interna se realizó a través de una presentación grupal a los socios de la empresa SUPERALIMENTOS, en la que se presentaron el diagnóstico, los análisis y recomendaciones para los socios de SUPERALIMENTOS en el proceso de desarrollo de nuevos productos; esta

presentación tuvo como objetivo recopilar las opiniones y obtener un *feedback* de los socios, con el fin de corroborar el trabajo realizado y poder mejorarlo con los puntos tratados de ser necesario. En este sentido, las actividades propuestas en cada paso del modelo de desarrollo de nuevos productos fue aceptado por los socios de SUPERALIMENTOS dado que se trataban de actividades que se aplicaban a la realidad de la empresa y servirán de guía para el desarrollo de nuevos productos en el futuro.

Asimismo, respecto a la validación externa del modelo propuesto para el desarrollo de nuevos productos se realizaron dos entrevistas a expertos en dicho tema la cual tuvo como estructura, presentar a la empresa SUPERALIMENTOS y cómo ha ido realizando el desarrollo de nuevos productos hasta el momento; posteriormente se presentaron los modelos de desarrollo de nuevos productos más relevantes según la revisión de la literatura; y, por último, se presentó el modelo propuesto para el desarrollo de nuevos productos en SUPERALIMENTOS, los detalles de estas entrevistas se encuentran en la ficha técnica de entrevistas a expertos (Anexo F).

La primera entrevista a un experto fue realizada a Víctor Rivera, quien ha estudiado una especialización en marketing en la Universidad ESAN y a lo largo de su experiencia profesional ha formado parte de equipos de trabajo para el desarrollo de nuevos productos en distintas empresas como Procter & Gamble, Aceros Arequipa, Química Suiza, Belcorp, y Rintisa, empresa en la que se encontraba laborando hasta la fecha de cierre del presente Proyecto Profesional. Mediante una entrevista exploratoria se cuestionó la estructura inicial del modelo propuesto para el desarrollo de nuevos productos, a lo que Víctor Rivera comentó que los pasos propuestos eran adecuados para el desarrollo de nuevos productos en una pequeña empresa como SUPERALIMENTOS; sin embargo, recomendó dividir el paso de “desarrollo del concepto y producto” en dos pasos, resultando un paso “desarrollo de concepto” y otro, “desarrollo de producto” ya que el desarrollo del concepto y producto está enfocado a contar con el concepto del producto a comercializar y la evaluación del mismo, y en el desarrollo del producto, se deben esclarecer las especificaciones del producto evaluados. Cabe resaltar que Víctor Rivera especificó que la gestión de proveedores es un factor de éxito clave en el lanzamiento del producto en Perú; sin embargo para SUPERALIMENTOS esto no representa un factor que afecte o retrase el desarrollo de nuevos productos.

Por último, la segunda entrevista a un experto fue realizada al Mgtr. Jorge Martínez, actual coordinador académico de marketing y profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, ex director de la carrera de marketing en la Universidad de Lima, además de contar con una basta experiencia en diversos temas relacionados al marketing, siendo uno de ellos el lanzamiento de nuevos productos. Durante la entrevista realizada, Jorge Martínez indicó que la revisión de la

literatura era pertinente ya que se abordaron los principales modelos de desarrollo de nuevos productos; en cuanto al modelo propuesto, indicó que el paso de “desarrollo del concepto y producto” debería separarse en dos, siendo uno “desarrollo del concepto” y otro, “desarrollo del producto” al igual que como lo señaló Víctor López en la entrevista anterior. Además, mencionó que la inclusión de *gates*, tomando como base el modelo de Cooper, luego de cada paso, lo cual añadiría valor al desarrollo del nuevo producto con el fin de que los conceptos a probar no sean sesgados por los socios, estas pruebas deberán realizarse a agentes externos del equipo encargado del desarrollo de nuevos productos, como pueden ser posibles consumidores, expertos, personas con experiencia, personas de otras áreas, entre otros; Jorge Martínez recalcó que ya que la empresa sujeto de estudio mantiene una estructura diferente que la del común de empresas que desarrollan nuevos productos, los *gates* podrían no ser planteados de la misma manera, sino que podrían ser preguntas simples manteniendo una estructura que sea práctica para SUPERALIMENTOS.

A continuación se presenta una tabla que incluye las entrevistas realizadas a los socios y personal de la empresa SUPERALIMENTOS, así como de los expertos en desarrollo de nuevos productos:

Tabla VI: Resumen de entrevistas realizadas a socios y personal de SUPERALIMENTOS

Entrevistado	Fecha entrevista	Objetivo	Puesto/ Rol
Julio Marroquín	23/08/2017	Primer contacto con información de la empresa.	Gerente General
	15/09/2017	Identificar la situación de la empresa y posibles problemas.	
	10/02/2018	Identificar los resultados, manejo y cambios de la empresa desde su fundación.	
	05/05/2018	Validar la guía de preguntas preliminar.	
	10/05/2018	Conocer los procesos que se llevan a cabo para el desarrollo de nuevos productos, y el rol del gerente general en el mismo.	
	15/08/2018	Validación de la propuesta. Recopilación de observaciones.	

Tabla VI: Resumen de entrevistas realizadas a socios y personal de SUPERALIMENTOS (continuación)

Entrevistado	Fecha entrevista	Objetivo	Puesto/ Rol
Juan Carlos Palomino	15/09/2017	Identificar la situación de la empresa y posibles problemas.	Gerente Comercial
	10/02/2018	Identificar los resultados, manejo y cambios de la empresa desde su fundación.	
	25/06/2018	Conocer el rol del área comercial en el desarrollo de nuevos productos y las capacidades actuales.	
	15/08/2018	Validación de la propuesta. Recopilación de observaciones.	
Harry Sánchez	15/09/2017	Identificar la situación de la empresa y posibles problemas.	Gerente de Producción y Administración
	10/02/2018	Identificar los resultados, manejo y cambios de la empresa desde su fundación.	
	25/06/2018	Conocer el rol del área de producción y administrativa en el desarrollo de nuevos productos y las capacidades actuales.	
	15/08/2018	Validación de la propuesta. Recopilación de observaciones.	
Carlos Caballero	15/09/2017	Identificar la situación de la empresa y posibles problemas.	Gerente de Compras
	10/02/2018	Identificar los resultados, manejo y cambios de la empresa desde su fundación.	
Edward Robladilla	14/06/2018	Identificar la relación con los socios, nivel de liderazgo y formas de trabajo dentro de la empresa.	Jefe de Producción

Tabla VI: Resumen de entrevistas realizadas a socios y personal de SUPERALIMENTOS (continuación)

Entrevistado	Fecha entrevista	Objetivo	Puesto/ Rol
Jorge Yarmas	14/06/2018	Identificar la relación con los socios, nivel de liderazgo y formas de trabajo dentro de la empresa.	Asistente Administrativo
Cristhian Aylas	14/06/2018	Identificar la relación con los socios, nivel de liderazgo y formas de trabajo dentro de la empresa.	Asistente Administrativo
Victor Rivera	06/11/2018	Validar los pasos del modelo propuesto para el desarrollo de nuevos productos	Experto de marketing
Jorge Martínez	08/11/2018	Validar los pasos del modelo propuesto para el desarrollo de nuevos productos	Experto de marketing

A partir de las entrevistas se pudieron analizar los factores clave para el desarrollo de nuevo productos, se pudo conocer mejor el funcionamiento en conjunto de la empresa, pues las personas entrevistadas son las que tienen más poder de decisión dentro de la empresa. Las entrevistas a socios y demás trabajadores se realizaron conforme a las guía de entrevistas a socios y trabajadores de SUPERALIMENTOS del Anexo G.

Por último, en cuanto a la recopilación de información, se realizaron algunas preguntas a las asistentes administrativas Lizeth y Elizabeth, quienes eran nuevas y tenían puestos de menor influencia en la toma de decisiones de SUPERALIMENTOS para conocer la percepción que ellas tenían acerca de la empresa.

2.2. Encuestas

La encuesta es una técnica utilizada para la recolección de información en una investigación; si bien está fuertemente vinculada a la investigación cuantitativa, no es una técnica exclusiva de esta estrategia, “puede combinarse con otros tipos de diseño de corte más cualitativo o mixto” (Pasco & Ponce, 2015, p. 62). La técnica consiste en “entregar un conjunto limitado de preguntas a un número amplio de personas y pedirles que marquen sus respuesta” (Weathington Cunningham & Pittenger, 2012, p. 189).

El instrumento que es usado por esta técnica es el cuestionario, que incluye “preguntas con categorías de respuesta cerradas, en las cuales se suele proporcionar al encuestado un número

limitado de alternativas de respuesta para que señale cuáles reflejan mejor su respuesta” (Pasco & Ponce, 2015, p. 62).

Para el caso de los operarios de planta, no se realizaron entrevistas personales por tratarse de ser puestos muy rotativos y de poca fidelidad con la empresa, se les realizaron siete cuestionarios de opción múltiple con el objetivo de conocer la participación que tienen dentro de la empresa y la relación con los socios. Se realizaron estas encuestas a los operarios del turno de mañana, ya que son los que tienen más interacción con los socios al trabajar en el mismo turno (Anexo H).

2.3. Observaciones

Esta técnica consiste en un “registro, descripción, análisis e interpretación sistemática del comportamiento de las personas” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, p. 288). Existen dos tipos de observación basadas en el nivel de involucramiento en el contexto organizacional, a continuación una breve descripción de ambas.

- Observación participante: el investigador se involucra con el contexto e interactúa constantemente con el objeto de estudio
- Observación no participante: en este tipo de observación el investigador recolecta información sin involucrarse con el objeto estudiado, ya que busca no influir en los comportamientos de estos.

En el presente Proyecto Profesional se realizaron observaciones no participantes a los operarios de la planta con el objetivo de recolectar información sobre el proceso productivo actual de la empresa, en oportunidades en las que no se les fue avisado que serían observados, con el fin de no afectar a su comportamiento regular. Estas observaciones se realizaron en tres ocasiones por un periodo de seis horas, con el permiso de los socios, se pudo observar únicamente a los trabajadores del grupo de la mañana y se llevó a cabo según la guía de observaciones encontrada en el Anexo I. Por otro lado, también se realizó una observación no participante y una participante en el área administrativa, la cual tuvo una duración de tres horas para poder analizar la dinámica que existe en la oficina, con las demás áreas, con los socios y con la misma área, asimismo, se realizaron conversaciones casuales con los diferentes trabajadores administrativos a fin de recabar información sin que se sintieran presionados por el hecho de ser entrevistados personalmente, esas observaciones participante y no participantes se llevaron a cabo según las guías de observaciones encontradas en el Anexo J. Por otro lado, con el fin de recabar información del mercado en el que los productos de SUPERALIMENTOS participaban, se realizaron tres observaciones participantes en los mercados de Caquetá, Productores y La Parada.

2.4. Fuentes Documentales

La información documental es relevante para cada tema de estudio de caso, este tipo de información puede tomar muchas formas y debe ser el objeto del plan explícito de recopilación de datos. Por ejemplo los e-mails, memorandos, agendas, documentos administrativos, estudios formales como los estados financieros y reportes oficiales, entre otros. Estos y otros tipos de documentos, han ido incrementando a lo largo de los años, gracias al acceso que se tiene a través del internet. Si bien las fuentes documentales son de gran utilidad, estas se deben tratar con mucho cuidado y no deberán ser tomadas como grabaciones literarias de lo que ha ocurrido (Yin, 2014). Por otra parte, las fuentes documentales son de gran utilidad para la corroboración de datos provenientes de otro tipo de fuentes y para poder realizar inferencias a partir de los datos observados (Yin, 2014).

En el presente Proyecto Profesional se recopilieron diversas fuentes documentales en torno a temas contables y financieros, las cuales fueron proporcionadas por los socios de la empresa para validar información estadística e histórica como variación de ventas, número de clientes, cuentas por cobrar y pagar, entre otras. Estos datos se contrastaron con la información recopilada de las entrevistas a los socios, y a los trabajadores. Si bien no fue la fuente principal de información para el presente Proyecto Profesional apoyó en el análisis de SUPERALIMENTOS.

4. Variables de la investigación

La información documental es relevante para cada tema de estudio de caso, este tipo de información puede tomar muchas formas y debe ser el objeto del plan explícito de recopilación de datos. Por ejemplo los *e-mails*, memorandos, agendas, documentos administrativos, estudios formales como los estados financieros y reportes oficiales, entre otros; estos y otros tipos de documentos, han ido incrementando a lo largo de los años, gracias al acceso que se tiene a través del internet. Si bien las fuentes documentales son de gran utilidad, estas se deben tratar con mucho cuidado y no deberán ser tomadas como grabaciones literarias de lo que ha ocurrido (Yin, 2014). Por otra parte, las fuentes documentales son de gran utilidad para la corroboración de datos provenientes de otro tipo de fuentes y para poder realizar inferencias a partir de los datos observados (Yin, 2014).

Para fines del presente Proyecto Profesional se han identificado una serie de variables en base a las teorías revisadas, las cuales se encuentran definidas y analizadas, en base a la información recopilada en el trabajo de campo, en el Anexo K. A continuación una figura que sintetiza qué eje temático proporcionó dichas variables:

Figura XIII: Variables de investigación



Tal como se muestra en la figura, las variables externas e internas que afectan el desempeño de la empresa se desprenden de los ejes temáticos de crecimiento y emprendimiento. Por otro lado, los ejes temáticos de desarrollo de capacidades y nuevos productos proporcionan las variables a examinar para determinar en qué grado SUPERALIMENTOS puede desarrollar nuevos productos. Por otro lado, las herramientas utilizadas son las mencionadas líneas arriba; asimismo, es preciso señalar que, en la matriz de consistencia ubicada en el Anexo K se podrá visualizar con mayor detalle el aporte de las variables a los objetivos de la investigación. Cabe recalcar que las variables identificadas han tomado como base el análisis FODA (Anexo L) para el contexto en el que se desenvuelve SUPERALIMENTOS.

5. Ética de la investigación

Durante el proceso de recolección de información se hizo firmar a cada persona entrevistada un consentimiento informado, autorizando el uso de información e informando que tienen conocimiento acerca del tema a investigar; además, se han especificado los procedimientos para conseguir esta información, con fechas y descripciones de cada actividad (Anexo M).

De manera adicional, cabe recalcar que como parte del equipo de investigación del, se tiene una integrante (Jessica Marroquín) que posee una relación familiar con uno de los socios de la empresa sujeto de estudio, SUPERALIMENTOS. Sin embargo se ha optado porque dicha miembro del equipo no participe en ninguna de las entrevistas al socio en mención con el fin de que su rol de investigadora no sea perjudicado por este tipo de vinculación.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

En este capítulo, se abordará la situación actual de la empresa, analizándola en base a la información recolectada a lo largo del Proyecto Profesional y a las variables presentadas en el capítulo tres, las cuales están divididas por ejes temáticos. Asimismo, dichas variables podrán ser identificadas en el presente apartado pues se encontrarán en paréntesis para los casos implícitos y subrayadas en los casos explícitos.

Tal como se ha mencionado en capítulos anteriores, SUPERALIMENTOS es una empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de aceite de cocina, comercialización de conservas de pescado y ovoproductos la cual fue fundada en el año 2017 por cuatro socios. A continuación se abordará una breve historia sobre ellos:

1. Los socios

La empresa SUPERALIMENTOS ha sido fundada por cuatro socios, los cuales emprendieron el proyecto en conjunto, después de casi una década de conocerse y con una relación de confianza basada en el trabajo y metas alcanzadas con anterioridad en la empresa multinacional para la cual trabajaron durante muchos años, la cual será mencionada como “empresa A” en adelante. Cabe resaltar que cada uno de los socios está enfocado en diferentes áreas en la gestión de SUPERALIMENTOS debido a la experiencia que han obtenido a lo largo de su vida laboral. A continuación se procederá a describir a cada uno de los socios.

En primer lugar, se encuentra el Gerente General de la empresa, el Ingeniero Julio Marroquín; quien trabajó por más de 20 años en empresas multinacionales dedicadas al sector de consumo masivo (*experiencia*), en las áreas de calidad y desarrollo de productos siendo acreedor a premiaciones por su alto desempeño en los equipos de trabajo dentro de dichas empresas. Julio ha realizado sus estudios universitarios en la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) los cuales han sido complementados con estudios en el extranjero y con la certificación *Black Belt Six Sigma*, realizada en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey (*Formación Profesional*). Tras, haber laborado en una empresa multinacional (la empresa A) durante cinco años, fue trasladado a México para la realización de un proyecto de la misma; en este país permaneció por aproximadamente 12 años, para luego retornar a Perú en el año 2012. Es así que, después de todos los años trabajados para empresas multinacionales, el año 2016 comienza a evaluar la posibilidad de realizar una empresa propia, en la cual pueda aplicar toda la experiencia adquirida a lo largo de los años. En este sentido, empezó a ofrecer servicios de consultoría a pequeñas y medianas empresas, en los temas de certificaciones de calidad; sin embargo, seguía

buscando formar una empresa en la que pudiera crecer y desarrollarse en el sector que tenía experiencia, fue así como se empezó a reunir con sus colegas con los que habían trabajado con él por varios años. Julio relata: “Esto empezamos en el año 2016 mediados de junio, julio, más o menos 2016, cuando nosotros estábamos buscando iniciar un negocio, ¿no? Entonces se presentó la oportunidad, nos dijeron que había una planta que estaba ahí... que estaba parada, pero estaba ahí la planta, entonces había toda la maquinaria estaba todo el sistema de refinado y... que se podía aprovechar, entonces ahí fue que fuimos a ver” (Julio Marroquín, comunicación personal, 5 de Mayo, 2018).

En segundo lugar, se encuentra el socio Harry Sánchez, Gerente de producción, quien cuenta con una amplia experiencia en temas de manufactura, puesto que ha desempeñado labores por más de 17 años en esta área (**Experiencia**). Respecto al *expertise* adquirido en el área de manufactura Harry relata lo siguiente:

Entré en la planta (de la empresa A) cuando recién la planta estaba en formación, yo entré ahí invitado porque yo antes me dedicaba a la parte comercial y vendía este producto de la compañía. Cuando hacen la planta acá (en Perú) es que ahí de una forma se me invita a participar con ellos y entre a trabajar ahí [...] de gran parte de la experiencia que gané ahí ha sido por desarrollo mismo de la compañía, la compañía fue creciendo y fue creciendo también mi experiencia no solamente en el aspecto de manufactura sino en los temas relacionados con administración de mantenimiento, con temas de gestión de calidad en general y proyectos (Harry Sanchez, comunicación personal, 25 de Junio, 2018)

Sobre los principales logros obtenidos por Harry en la empresa A, se destaca la formación de la estructura de la planta, su capacidad para el **liderazgo** de equipos grandes, así como también su habilidad para mejorar procesos y su capacidad brindar respuestas inmediatas ante situaciones de contingencia (**Respuesta a amenazas**).

En tercer lugar se encuentra Juan Carlos Palomino, Gerente Comercial; quien desde temprana edad, inició su relación con la empresa A debido a que obtuvo una beca de estudios que le fue otorgada por dicha organización. Una vez concluidos sus estudios, decidió formar parte del equipo de la empresa A en áreas de *Supply Chain*, en la cual realizó una línea de carrera desde analista hasta gerente del área (**Experiencia**). Cabe recalcar, que Juan Carlos siempre tuvo como objetivo personal formar su propia organización, es así que cuando decide desvincularse de la empresa A ya había conformado una empresa distribuidora y comercializadora de productos junto con un ex compañero de trabajo. Respecto a su distribuidora Juan Carlos (comunicación personal, 25 de junio, 2018) relata lo siguiente: “Tenía varias líneas de productos, y una de ellas era aceite,

nosotros conocíamos a la persona que estaba gestionando esta planta. La intención inicial era comprarle y vender el producto (aceites), pero me andaban postergando las fechas de entrega. Hasta que me dijeron: mira vamos a discontinuar la línea, lo que sí estamos viendo (es) la posibilidad de maquilar o alquilar la planta [...]” Según lo mencionado por Juan Carlos, es así como se va perfilando la oportunidad de ingresar al mercado de aceites por medio de un arrendamiento operativo.

Por último, se encuentra Carlos Caballero, Gerente de compras, que es un profesional con años de experiencia en el sector de compras, y ha trabajado de igual forma en la multinacional “Empresa A”, en la cual continuó trabajando hasta julio de este año. Gracias a su amplia experiencia laboral, cuenta con conocimientos en el ámbito de *Supply Chain*, así como con contactos en diversas áreas (**Red de contactos**). Para el tema de las importaciones, Carlos es quien cuenta con la mayor **experiencia** y dominio del tema ya que es capaz de llegar a negociaciones con proveedores extranjeros que resulten beneficiosas (**Poder de negociación con proveedores**).

Cuenta con diversos estudios en temas de comercio y *Supply Chain*, lo cual lo han complementado a lo largo de su vida profesional (**Formación académica**). A pesar de que Carlos contaba con un trabajo estable, deseaba formar su propia empresa, y al encontrarse con socios que contaban con una amplia experiencia en áreas diferentes a la de él y siendo expertos cada uno en su tema, no dudó en formar parte de la sociedad. En la situación en la que se encuentra empresa, se puede observar que tiene mayores necesidades de atención por su diversificación de productos, por tal motivo Carlos se involucrará más con los procesos internos, apoyando al área administrativa, ya que desde el inicio fue el nexo con los proveedores externos negociando con ellos los precios.

2. Integrantes de la empresa

Cuando SUPERALIMENTOS inició sus operaciones, para el área comercial y el área de operaciones los socios decidieron contratar a trabajadores que se desempeñaron con anterioridad en los mismos puestos de trabajo en la empresa adquirida antes de quebrar, esto debido a que ya contaban con la **experiencia** de haber trabajado para la misma marca de aceites y tenían el **conocimiento** requerido para dichos puestos.

En cuanto al área de operaciones, se contrató a operarios y un supervisor de planta, al cual le fue complicado adaptarse a los cambios en procesos implementados por Harry, es por ello que con el fin de tener un mejor control y llegar a la capacidad máxima de producción, los socios decidieron cambiar a dicho supervisor y contratar a Edward, quien había trabajado con ellos en distintos proyectos cuando laboraban en “La empresa A”.

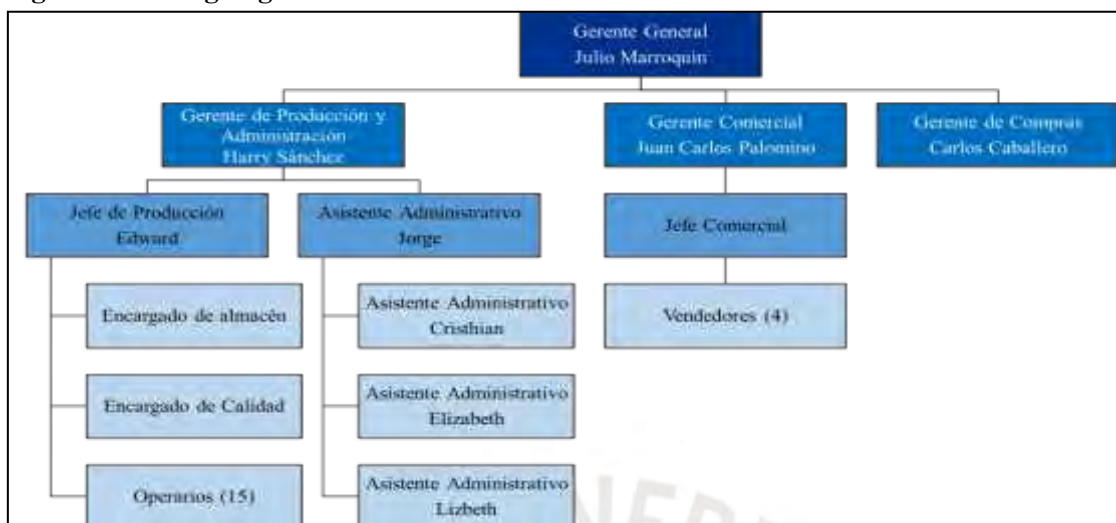
Por otro lado, en cuanto al personal para el área comercial, se contrataron a vendedores directos para el canal tradicional enfocado en mayoristas; estos vendedores ya contaban con experiencia y contactos de clientes debido a su experiencia previa (*redes de contacto*), por lo que Juan Carlos decidió empezar su equipo con ellos pero implementó una estrategia basada en mayor seguimiento y planteamiento de objetivos específicos semanales y mensuales.

Respecto a las actividades administrativas y contables, se contrató a Jorge, quién ya había trabajado con Juan Carlos Palomino en distintos proyectos en “La empresa A”; sin embargo, las tareas administrativas generaban en Jorge una sobrecarga de trabajo. Debido a esto, posteriormente se contrató a Cristian como practicante del área administrativa quien en ese momento era estudiante de la Universidad Nacional de Ingeniería, quien al graduarse, fue contratado como asistente uniéndose a la planilla de la empresa. Cabe resaltar que tanto Jorge como Cristian tienen un alto *grado de compromiso* debido a las funciones que desempeñan. Asimismo, luego de un par de meses se contrataron 2 encargadas (Lizeth y Elizabeth) para apoyar en temas operativos con el fin de que Jorge y Cristian pudieran dedicar más tiempo al desarrollo de procesos administrativos que faciliten las cobranzas, pagos y distribución de los productos que se manejan.

Adicionalmente, SUPERALIMENTOS cuenta con una practicante que apoya en temas de calidad y un encargado de almacén, los cuales fueron reclutados de manera independiente y fueron escogidos debido a la *experiencia* previa que tenían en empresas de consumo masivo; estos puestos no requieren un *grado de compromiso* debido a que las actividades a realizar resultan rutinarias y requieren el seguimiento de procesos de manera repetitiva.

Por último, cabe recalcar la empresa cuenta con un total de 31 trabajadores, incluyendo a los socios, los cuales se agrupan en las siguientes categorías: cuatro socios, dos jefes (producción y comercial), cuatro asistentes administrativos, un encargado de almacén, un encargado de control de calidad, quince operarios (producción y envasado) y cuatro vendedores (*Tamaño de la empresa*). En la siguiente figura, se puede observar el organigrama de SUPERALIMENTOS que se ha venido describiendo con anterioridad:

Figura XIV: Organigrama de SUPERALIMENTOS-Año 2018

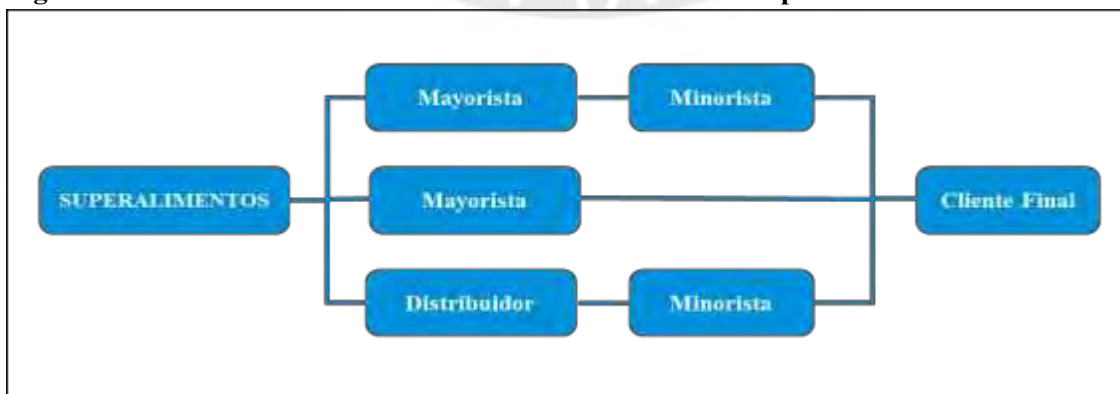


Fuente: Julio Marroquin (comunicación personal, 10 de febrero, 2018)

A medida que la empresa ha ido creciendo, la cantidad de personal requerida ha ido aumentando, lo que deriva en un aumento de control del personal; para el caso de planta Harry es el encargado del control y monitoreo de los trabajadores. En el caso de Harry, él es identificado por el personal administrativo como un líder participativo, pues delega tareas y lidera a su equipo con el fin de cumplir con los resultados del mes, un factor importante, es la *experiencia* con a que cuenta, pues lleva más de 10 años trabajando en fábrica, y tiene un *conocimiento* adecuado de cómo tratar con empleados. (*Liderazgo*)

Para el caso de comercial, el equipo ha ido creciendo gracias a los nuevos mercados que se han ido entrando, pues al tener ahora un distribuidor para bodegas, Juan Carlos ya no cuenta con el tiempo necesario para poder dedicarle a su equipo de ventas y delega sus funciones al jefe de vendedores. A continuación se presenta la estructura de la red de distribución actual con la que cuenta SUPERALIMENTOS, la cual es supervisada por Juan Carlos junto con su equipo comercial:

Figura XV: Canales de distribución de SUPERALIMENTOS para aceites



Fuente: Julio Marroquin (comunicación personal, 25 de junio, 2018)

3. Los inicios de la empresa

La empresa SUPERALIMENTOS inició sus actividades oficialmente en Enero del 2017 (*edad de la empresa*), después de una evaluación de diferentes proyectos por parte de sus socios. A finales del 2016, los socios Julio, Harry, Juan Carlos y Carlos, empezaron a analizar diferentes oportunidades de inversión para la creación de una empresa propia, aprovechando la experiencia que tenía cada uno en sus diferentes áreas; se analizó la posibilidad de entrar a diferentes mercados de alimentos con productos como el azúcar y salsas; sin embargo, se les presentó la oportunidad de poder iniciar operaciones en el sector de aceites, debido a un contacto que les ofreció el arrendamiento operativo de una planta productora de aceite, así como también el alquiler de una marca de aceite que estuvo presente en el mercado durante 2 años, asegurándoles que los equipos se encontraban listos para poder iniciar operaciones (*Trabajo en equipo, red de contactos*).

En primera instancia, para evaluar la decisión de arrendar la planta productora de aceite Harry estuvo encargado de evaluar la capacidad operativa y financiera de la planta; en este sentido, observó las maquinarias ofrecidas, sus componentes, la eficiencia de sus procesos, entre otros aspectos. Luego de este diagnóstico, Juan Carlos estuvo a cargo de proyectar los flujos futuros que generaría la planta en las condiciones en las que fue ofrecida y estimar el valor de la misma al pactar su precio de alquiler con los dueños iniciales. Posterior a las evaluaciones y estimaciones realizadas, los socios decidieron emprender el proyecto, el cual estaba alineado con sus objetivos personales y profesionales (*Trabajo en equipo*).

Debido a lo mencionado, el tipo de emprendimiento que es SUPERALIMENTOS es uno formado por el descubrimiento de una nueva oportunidad presente en el mercado; cabe resaltar que este tipo de emprendimiento explotará los recursos que posee con la finalidad de generar el mayor provecho para los dueños generando el máximo de ganancias esperadas.

Este proceso de evaluación de la empresa antes de tomar la decisión de invertir en dicho proyecto y la separación de cargos es una clara señal de cómo se reparte el trabajo y de cómo se apoyan entre los socios en el cumplimiento de objetivos comunes.

Para el inicio de operaciones de la empresa, decidieron dividir las áreas según la experiencia con la que cada uno contaba; se designó a Julio Marroquín como el gerente general, debido a la red de contactos con la que cuenta y la disponibilidad para poder llevar a cabo los proyectos de la empresa; Harry, por otro lado, fue designado Gerente de Operaciones, por su experiencia con operaciones y su interacción previa con el área administrativa; dentro de sus funciones, es el socio que más debe interactuar con el personal dentro de planta y tener un mayor supervisión de los trabajadores (*Trabajo en equipo, liderazgo*).

Juan Carlos Palomino, por su parte, se haría cargo de la parte comercial en la Gerencia Comercial; debido a la experiencia que obtuvo con su distribuidora, la cual lo acercó hacia el área comercial, brindándole conocimiento en el manejo del canal tradicional en el sector alimenticio. Por último, Carlos Caballero, fue designado Gerente de Compras, ya que al ser el único socio que sigue vinculado a la “Empresa A” mantiene un contacto directo con los proveedores y su relación logra ser de mayor confianza; por ende, para aprovechar tal vínculo, se decidió que él se encargue de los temas de compras y relaciones con proveedores externos, para de esta manera poder generar mayores beneficios con las redes de contacto que posee (*Red de contactos*).

Al momento de decidir poner fecha de inicio a las operaciones y a las compras de los insumos que se necesitan para la producción, se realizó una prueba piloto, con el fin de verificar que las máquinas no generen problemas en la producción; después de la prueba piloto, se pudieron notar ciertas deficiencias en la maquinaria que había sido arrendada, sobre este inconveniente Harry relata lo siguiente:

(La planta) tenía problemas de balance en general, [...] para que una planta funcione de forma correcta necesitamos que cada una de las partes funcione convenientemente para darle paso a la siguiente, [...] estas partes individuales tenían problemas serios de mantenimiento, ya que la planta tenía mucho tiempo sin usarse y aparte las partes en sí estaban deterioradas. [...] (Por ello) se han cambiado partes, bombas, motores, tuberías, sistema de control, etc. (Harry Sanchez, comunicación personal, 25 de Junio, 2018).

Se tuvo que hacer más pruebas piloto, con el fin de que el producto que llegue a los clientes sea un producto de calidad y poder comenzar una relación positiva con el mercado, cuando las pruebas cumplieron los estándares deseados, se dio el visto bueno al equipo de vendedores para que pudiesen comenzar a ofrecer el producto.

Una vez que el producto fue relanzado al mercado, la primera barrera que tuvo que enfrentar fue la desconfianza por parte de los clientes mayoristas, ya que como la marca se había retirado del mercado por un tiempo prolongado, los clientes asumían de que podría volver a suceder lo mismo, para ello Juan Carlos Palomino (Gerente Comercial) trabajó arduamente junto a su equipo de 3 vendedores para ganarse la confianza de los clientes y recuperar la cuota de mercado que había percibido la marca años anteriores (*Respuesta a amenazas*).

Con respecto a lo mencionado líneas arriba, existen factores que afectarán el crecimiento de la empresa propias a las características de los dueños, como son la experiencia que tienen los dueños por haberse desempeñado laboralmente en empresas de rubro similar, la formación académica con la que cuentan cada uno de los socios lo cual, a su vez, repercute en la gestión del

conocimiento que deberían impartir a los demás trabajadores de SUPERALIMENTOS con el fin de potenciar sus capacidades.

4. Primeros problemas de la empresa

Al iniciar las operaciones de la empresa, los socios decidieron estandarizar los procesos en la cadena productiva del aceite, como se puede observar en el Anexo N, con la finalidad de mantener un stock adecuado y poder cumplir con la demanda de dichos productos. Para que estos procesos sean llevados a cabo con éxito, se buscó inculcar una nueva cultura organizacional a todos los operarios en la cual los procesos mantengan un orden de secuencia que sea respetado por todos los trabajadores (*liderazgo*); esto pudo darse gracias a que se incrementó el *grado de compromiso* en los trabajadores para con la empresa y sus funciones asignadas.

Por otro lado, durante los primeros meses de funcionamiento, SUPERALIMENTOS experimentó inconvenientes con su fuerza de ventas y con los operarios de producción debido a que la estandarización de procesos que buscaron implementar los socios no tuvo el impacto esperado; es así que los socios de la empresa decidieron enfocarse en solucionar dichos inconvenientes con los actores correspondientes. Dichos problemas fueron solucionados mediante la comunicación adecuada de metas a cumplir, explicando el rol de cada trabajador en la consecución de dichas metas; además se decidió implementar una cultura organizacional basada en cumplir con los objetivos trazados y en la constante superación, debido a que, según lo manifestado por Juan Carlos, estos no se mostraban con alta disposición para superar los objetivos de la empresa y se conforman con cumplir con lo establecido.

Luego de dos meses de funcionamiento, SUPERALIMENTOS afrontó otro problema en torno a la capacidad productiva de la planta de producción ya que esta no cumplía con la demanda requerida por el mercado debido a la capacidad productiva de las maquinarias. Por este motivo, se decidió optimizar los procesos productivos para aumentar su capacidad al máximo con el estado de las maquinarias que poseen.

De manera posterior, cuando ya las actividades de la empresa se realizaban con normalidad, SUPERALIMENTOS experimentó un problema en cuanto al abastecimiento de aceite crudo de soya debido a que hubo una huelga de transportistas lo cual originó que la empresa se quedara desabastecida de aceite crudo de soya, por aproximadamente un mes, tal como lo mencionó Julio en una entrevista:

El año pasado en el mes de Julio hubo una huelga en Argentina de transportistas, entonces no llegó crudo como un mes y prácticamente eso nos afectó a nosotros como producción casi 15

días (tuvimos que) paramos la planta, ¿no? porque no había con qué producir (Julio Marroquín, comunicación personal, 5 de mayo, 2018) (*Respuesta a amenazas*).

Bajo este incidente los socios no tenían la opción a poder realizar la importación de su principal materia prima y a pesar de hacer uso del stock con el que contaban, este resultó insuficiente para hacer frente a sus necesidades de producción y a la demanda del mercado, ocasionando que sus ventas se estanquen sus ventas durante ese mes.

Esta incidencia demostró la alta dependencia que tiene la empresa respecto a su único proveedor de su principal insumo por lo que, al no estar presente en el mercado durante dos semanas, la producción de SUPERALIMENTOS se vio afectada directamente por las empresas de la competencia las cuales abastecieron los puntos a los que ellos no llegaron por la falta de producción (*poder de negociación con proveedores*). Luego de acabada la huelga en Argentina, y tener la materia prima ya disponible, se retomó la producción; sin embargo, las ventas de SUPERALIMENTOS se vieron afectadas debido a que los competidores habían tomado parte de la cuota de mercado que ya había ganado SUPERALIMENTOS, sobre todo la marca Tria (Alicorp), que desde el mes de marzo estuvo intentando ingresar a ese sector; este mercado lo fueron recuperando poco a poco, pero no con la misma rapidez a la que llevaban creciendo hasta antes de la falta de stock (*competidores*).

Un segundo problema para el área comercial, llegó cuando la marca “Patrona” que es su competidor directo en el sector de aceite decidió bajar los precios igualándose en precios a “Mucho Gusto”, y posteriormente situándose medio punto por debajo, lo cual repercutió de manera directa en el crecimiento de sus ventas, las cuales se desaceleraron. Este reto se incrementó cuando Tria (Alicorp) decidió bajar sus precios, debido a esto Juan Carlos relata en su entrevista lo siguiente: “A diferencia de las otras marcas económicas Tria tiene un brazo bien potente a nivel logístico, y distribución, tiene cobertura a todo el mercado. Entonces rápidamente llega a todos los puntos, entonces eso sí nos golpeó” (Juan Carlos Palomino, comunicación personal, 25 de junio, 2018). A partir, de la disminución de precios de la competencia, las ventas cayeron, pues el mercado de mayoristas es un mercado infiel, en el cual lo más importante es el precio. La tensión entre los vendedores de la empresa era cada vez más fuerte, pues pensaban que de no bajar los precios o igualarlos a los de la competencia, el producto no podría venderse, y veían las metas de ventas muy lejanas.

Los socios tuvieron reuniones para poder deliberar un plan de acción, pues de bajar los precios caerían en pérdidas por los costos fijos con los que cuentan y la limitada capacidad productiva. A partir de ello, tomaron la decisión de no bajar el precio del aceite y optaron por sacar nuevos formatos, como el balde de 5 litros, botella de 250 mililitros; los cuales no se vendían

con la misma facilidad que el de litro, pero contrarrestaban hasta cierto punto a baja que estaba teniendo la botella de litro por los precios (*Innovación en productos*).

Para comunicar la decisión de los socios a los vendedores, Juan Carlos citó a los vendedores para capacitarlos y explicarles las estrategias de la empresa, pues si entraban a guerra de precios con las otras empresas, corrían la posibilidad de volverse inviables y cerrar la planta; si bien el crecimiento se ha estancado, se han mantenido con el precio que ya tenían y los vendedores suben poco a poco sus ventas (*Liderazgo*).

A partir de estos acontecimientos la empresa se vio obligada a buscar la manera de mitigar el riesgo por medio del desarrollo de nuevos productos.

5. Ovoproductos

Con la finalidad de mitigar el riesgo de que SUPERALIMENTOS dependa de la venta de un solo tipo de producto en un entorno volátil y de alta competencia como es el de la venta de aceites para consumo masivo, los socios comenzaron a investigar del funcionamiento de otro tipo de mercados (*Respuesta a amenazas*). En este sentido, se presentó la oportunidad de la comercialización de ovoproductos por medio del contacto con uno de sus proveedores, el cual le ofreció ser la única empresa que comercialice su línea de ovoproductos en Perú. Para los socios, esta oportunidad de negocio significó una oferta ampliamente atractiva debido a que hasta el momento existía un único proveedor de ovoproductos en Perú y los márgenes de comercializar dichos productos eran altos; es así que basándose principalmente en estos motivos que los socios decidieron invertir en esta línea de productos la cual estaba dirigida a otro tipo de clientes a los cuales SUPERALIMENTOS atendería por primera vez de manera directa, puesto que no habrían intermediarios en dicha venta (*Innovación en productos*).

Figura XVI: Canal de distribución de SUPERALIMENTOS para ovoproductos



Fuente: Julio Marroquin (comunicación personal, 25 de junio, 2018)

Los ovoproductos son productos derivados del huevo utilizados en la elaboración de alimentos como panes, panetones, fideos, entre otros productos cuya preparación sea a base de huevo. Esta línea de productos está enfocada en atender empresas panificadoras, dedicadas a la producción de panetones ya que el uso de este tipo de insumos favorece su proceso de elaboración haciéndolo menos propenso a que descuidos higiénicos puedan generar enfermedades en los consumidores directos.

Sin embargo, a pesar de los aspectos positivos evaluados de manera ligera por los socios, no se tomaron en cuenta otro tipo de factores que afectarían la comercialización de dichos productos, como fue el contar con una cartera de clientes fija a los cuáles tenían por certeza que serían sus clientes, ni había realizado las pruebas con el producto con los posibles clientes, antes de comprar todo el lote a su proveedor estratégico que radica en Argentina (***Poder de negociación con clientes***). Debido a esto, durante los primeros meses de lanzamiento de dicha línea de productos, SUPERALIMENTOS no obtuvo el nivel de ventas que esperaba y tuvo que tomar un rol de ventas más agresivo para concretar las ventas; para conseguir esto, el proveedor de ovoproductos de la empresa viajó desde Argentina en el mes de mayo para realizar presentaciones a prospectos de clientes y explicar los beneficios de estos productos. Se firmó un contrato de exclusividad con este proveedor, por lo que los clientes que logre, serán de SUPERALIMENTOS. En este sentido, se refuerza la idea de que el proveedor de esta línea de productos es un socio estratégico en la comercialización de los ovoproductos en el mercado peruano.

Este apartado, muestra las intenciones de SUPERALIMENTOS para ingresar a nuevos mercados; sin embargo, permite evidenciar la falta de conocimiento sobre cómo se debe llevar a cabo el desarrollo de nuevos productos.

6. Nuevos mercados

Actualmente Juan Carlos, Gerente Comercial, se encuentra en la búsqueda de nuevos mercados en los que se pueda ingresar tanto los productos de aceites y conservas.

Para ello, ha realizado viajes a ciudades del interior del país como Trujillo, Chiclayo, Chimbote, Huaraz, Huacho e Iquitos; Juan Carlos comenta que en estas ciudades ha encontrado distribuidores con un perfil diferente al que actualmente tienen los distribuidores con los que trabaja, la principal diferencia radica en que esta distribución se realizaría a bodegas con la nueva marca registrada de la empresa “Bienestar” que es una marca que ya está registrada por la empresa y no es una marca arrendada.

Con esto buscan el desarrollo de un nuevo mercado, que no sea tan susceptible a los precios, como lo es “Mucho Gusto”, sino que buscan desarrollar un mercado que valore más la calidad de los productos a un precio accesible. El target es totalmente diferente, por lo que el precio en comparación a “Mucho Gusto” es mayor.

En un principio los socios planearon subir el precio al aceite “Mucho Gusto”; sin embargo, después de la guerra de precios que se suscitó el año pasado, decidieron enfocar su nueva marca en un nuevo segmento; esta nueva marca tendría un canal diferentes, pues el canal mayorista ya no sería el foco.

Actualmente ya tiene negociaciones cerradas con provincias del Norte del Perú como Piura y Trujillo; los cuales son distribuidores, y el Lima ya cuentan con distribuidores que manejan pequeñas carteras de clientes y distribuyen las dos marcas de aceites de la empresa. Sin embargo, Juan Carlos se encuentra en busca de socios estratégicos.

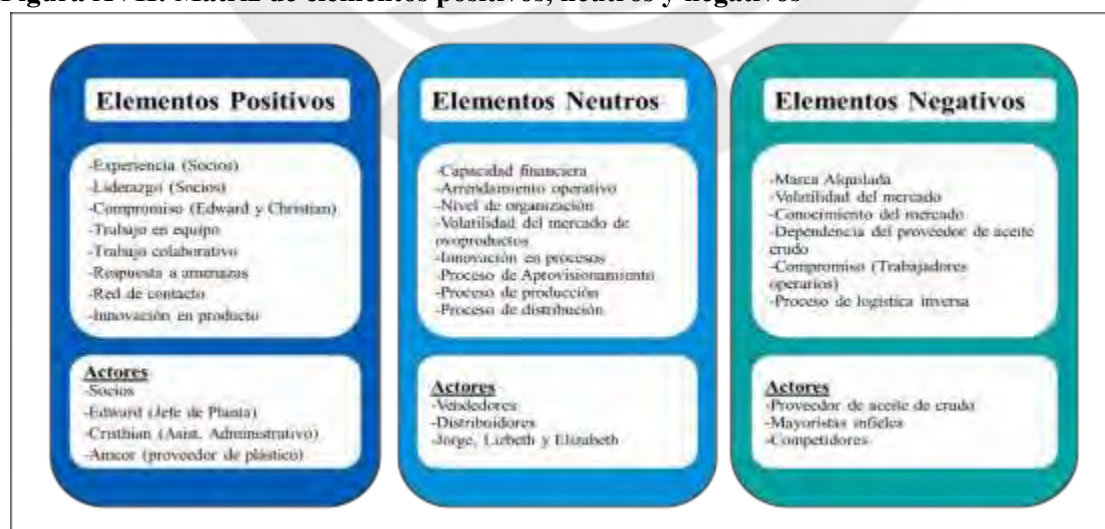
Para el caso del socio Carlos Caballero, estuvo laborando en la “Empresa A” hasta este año, a diferencia de los demás socios, que tenían como prioridad a la empresa SUPERALIMENTOS. Sin embargo, a partir de Agosto de este año, ha tomado la decisión de enfocarse dedicarse exclusivamente a la gestión que requiere SUPERALIMENTOS, así como los demás socios. Con esto podrá aportar de una manera más integral a los proyectos que tiene la empresa en estos momentos.

Con este cambio se espera una mejor sinergia de los socios en conjunto, así como de una mayor consolidación entre ellos. Con esta disponibilidad extra que se tendrá por parte de Carlos, se podrá buscar proveedores alternativos para el caso del aceite crudo de soya, pues al ser un *commodity* los precios entre proveedores no variarán mucho, sino que lo que se tendría que negociar con los lotes y métodos de pago.

Es preciso señalar que, las intenciones de buscar nuevos mercados permiten inferir que SUPERALIMENTOS no solo busca innovar en productos, sino que además pretende conseguir nuevos clientes tanto para sus productos ya existentes como para los nuevos.

De acuerdo a la información recopilada durante el trabajo de campo, se ha realizado una matriz en la cual se agrupan elementos de acuerdo a su aporte a la organización, estos pueden ser positivos, neutros o negativos. A continuación se detallará los hallazgos de cada grupo.

Figura XVII: Matriz de elementos positivos, neutros y negativos



Elementos Positivos:

Respecto a los elementos positivos destacan las características de actores como los Socios, el jefe de planta y un asistente administrativo; dichos actores están ubicados en este primer grupo por múltiples motivos.

En el caso del personal administrativo, mediante las entrevistas realizadas se señala que:

(Respecto a la facturación) cuando es cierre del mes es un poco pesado porque generalmente se facturan dos o tres unidades más (por parte de) el vendedor, generalmente, para cumplir su cuota, lo hacen el último día; y como todo buen último día, tienes que entregar el doble de lo que ha vendido quizás en todo el mes (en) promedio. Entonces tenemos que ver que todo eso se (haya) facturado y que todo eso sea despachado; y una vez que se haya despachado tenemos que verificar el stock de cierre de almacén tanto de producto terminado como de insumo. Entonces eso es lo que a veces demora porque el cierre de almacén lo hacemos a las seis o siete de la tarde (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

De la cita mencionada en líneas previas, se puede inferir el ***grado de compromiso*** respecto a las funciones asignadas, ya que a pesar de los problemas que se presentan por los vendedores, Cristhian persiste en dejar conforme todas las operaciones. Asimismo, en observaciones realizadas se percibió que Cristhian realiza más actividades laborales a comparación de Jorge, cabe recalcar que dicha información fue corroborada con los socios. Por otro lado, el alto ***grado de compromiso y liderazgo de los socios*** repercute en resultados positivos, ya que se involucran en las actividades de la organización y de esta manera les he más sencillo identificar algún problema o inconveniente. Finalmente Edward, quien ya ha trabajado anteriormente con los socios, es consciente de la responsabilidad que tiene actualmente, ya que Harry Sánchez se encuentra enfocados a temas más administrativos que a los de producción, y por ende asume su cargo con la mejor predisposición posibles.

Respecto a la ***experiencia de los socios***, se considera una de las principales ventajas de la organización, ya que es lo que les permite tener una ***respuesta rápida ante sus amenazas*** como por ejemplo cuando tuvieron que enfrentar problemas con la funcionalidad y la capacidad de la planta, además dicha experiencia les brinda la facilidad de llevar un correcto manejo de la organización, así como la facilidad de contar con una amplia ***red de contactos*** la cual hace más sencillo su proceso de aprovisionamiento pues cuentan con contactos de años con proveedores de insumos como cajas, etiquetas y botellas de plástico. Es preciso señalar que uno de los principales beneficios de su red de contactos fue el pronto crédito que les otorgó la empresa AMCOR la cual es proveedora de plástico.

Finalmente, sobre el *trabajo colaborativo y el trabajo en equipo* hacen posible el cumplimiento de objetivos así como también el desarrollo de nuevos productos en el caso de los socios.

Elementos Neutros

Los elementos neutros son aquellos actores y variables que no generan valor a la organización pero tampoco la perjudican, dentro de este grupo se tiene como actores a Jorge, Lizeth, Elizabeth, vendedores y distribuidores.

Jorge, Lizeth, Elizabeth poseen puestos operativos y su *nivel de compromiso* con la empresa no es alto, en observaciones realizadas se ratificó dicha hipótesis, ya que se pudo visualizar que solo se preocupan por cubrir sus funciones y no aspiran a generar un valor adicional a la empresa, es por ello que se encuentran en el grupo de elementos neutro.

Respecto a los vendedores, si bien estos han mejorado su estrategia de venta debido a los esfuerzos de Juan Carlos Palomino por poseer un control de sus carteras aún existe potencial para realizar una mejor gestión de clientes.

Por otro lado, sobre la capacidad financiera y el arrendamiento operativo, SUPERALIMENTOS cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus costos fijos, ya que estos se encuentran justificados con los ingresos del aceite lo que le permite tener un poco de holgura y centrar esfuerzos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.

Asimismo, hoy en día la volatilidad del mercado en ovoproductos no genera valor ni perjudica a SUPERALIMENTOS debido a que solo existe un proveedor adicional en Perú Finalmente, respecto a la innovación en procesos y el proceso de aprovisionamiento, son actividades que se realizan de manera estándar, ya que está alineado a lo que exige su demanda.

Elementos Negativos

Respecto a los elementos negativos, son aquellos que están perjudicando a la organización o que la exponen ante alguna amenaza constante. Dentro de los actores que se encuentran en este grupo contamos con único proveedor argentino que proporciona el aceite crudo de soya, clientes mayoristas y clientes. Asimismo, existen otros elementos que exponen ante amenazas a la organización como la *volatilidad del mercado* de aceites, el bajo *conocimiento del mercado*, la falta de una *logística inversa* y la posesión de una marca alquilada. A continuación se detallan los elementos expuestos líneas previas.

Se consideran como actores negativos a los operarios debido al *bajo compromiso* que tienen con la organización. Edward señala que la falta de compromiso de los trabajadores se debe

a la alta rotación que existe en el puesto, lo cual perjudica al área de ensamblado porque se deben realizar capacitaciones constantes acerca de las labores que deben desempeñar dichos trabajadores.

Por otro lado, a los competidores también son considerados como un actores negativos debido a la guerra de precios que generan con la finalidad de incrementar sus volúmenes de venta, dicha situación genera perjuicios a SUPERALIMENTOS, ya que cualquier movimiento en el mercado se ve reflejado en sus ventas, esto se debe al océano rojo en el que se desenvuelve la empresa; sin embargo, SUPERALIMENTOS tiene como estrategia no caer en dicha guerra. En una observación realizada al mercado de Caquetá se obtuvo que los clientes no consideran la calidad del producto al momento de la compra, la variable más influyente en su decisión es simplemente el precio.

El riesgo que existe respecto a la *volatilidad del mercado* está asociado también a la falta de *conocimiento* del mismo, ya que si se tuviera la capacidad de identificar cuándo se producirán cambios se podrían mitigar los riesgos.

Finalmente, otro negativo es el único proveedor de aceite crudo de soya que posee la empresa, lo cual genera una alta dependencia. Cabe destacar, que en julio 2017 hubo huelgas en el país del proveedor lo cual evitó la importación de aceite y SUPERALIMENTOS se vio obligado a paralizar sus operaciones por un mes, ocasionando costos fijos más no ingresos.

Luego de haber analizado cada grupo de elementos se identificó que los más nocivos para la organización son la volatilidad del mercado y la dependencia del único proveedor de aceite crudo de soya, es por ello que en el siguiente capítulo se analizarán las capacidades a desarrollar para la creación de nuevos productos con el fin de mitigar los riesgos. Adicionalmente, cabe resaltar que esta propuesta se ve reforzada por las aspiraciones de los socios para continuar con la diversificación de sus productos.

CAPÍTULO 5: TRABAJANDO LA BRECHA

En el presente capítulo se analizarán las capacidades necesarias para el desarrollo de un nuevo producto, así como las prácticas que han funcionado en el mercado; las capacidades con las que cuenta actualmente la empresa SUPERALIMENTOS; así como también, las capacidades por desarrollar para la empresa en cada paso.

A partir de los hallazgos encontrados en el trabajo de campo se puede notar que la empresa ha tenido diversos desarrollos de productos, en cada uno se ha llevado un proceso diferente debido a que algunos fueron desarrollados por necesidad y otros por oportunidad. En el caso de productos desarrollados por necesidad se encuentran las presentaciones de aceite y, los productos desarrollados por oportunidad fueron los ovoproductos.

De acuerdo a los autores consultados en el marco teórico el desarrollo de nuevos productos ayuda, tal como lo han hecho los socios, a mitigar los riesgos; para el proceso de desarrollo de nuevos productos se propone que SUPERALIMENTOS potencie y desarrolle las capacidades necesarias identificadas en el capítulo 4, tomando en cuenta a qué fase del proceso de desarrollo pertenece cada una de estas. De este modo la empresa pueda aprovechar mejor todas las fortalezas que tiene y disminuir el impacto que generen sus debilidades. En este sentido, los pasos que se tomarán en cuenta son los siguientes:

Figura XVIII: Pasos propuestos para el desarrollo de Nuevos Productos



Elaboración propia

Fuentes: Ulrich & Eppinger (2006) y Cooper (2011)

1. Planeación o investigación previa

En la primera fase las capacidades que se abordarán para el desarrollo de nuevos productos son las siguientes:

Tabla VII: Capacidades en la planeación

Capacidad	Actores	Estatus de la Capacidad
Capacidad para identificar las necesidades de los clientes	Vendedores / Gerente Comercial	Por desarrollar
Capacidad para conocer el mercado	Vendedores / Proveedores	Por desarrollar
Capacidad para trabajar en equipo	Todos los trabajadores de la empresa	Por potenciar
Capacidad para explotar oportunidades	Socios	Por potenciar
Capacidad de desarrollar una red de contactos	Socios / Vendedores	Por potenciar

De acuerdo con los autores revisados anteriormente, el primer paso para desarrollar nuevos productos está basado en la realización de investigaciones previas al desarrollo del mismo, de manera que esta sirva como base para identificar las necesidades del mercado y de los clientes a los que busca satisfacer con el desarrollo de un nuevo producto. En este sentido los aspectos relevantes que una empresa debe tomar en cuenta son los siguientes:

a. Identificar oportunidades: estas pueden ser captadas de manera interna o externa a la organización, es decir, a través de sus trabajadores, por medio de sus redes de contactos o por la interacción con clientes, proveedores y distribuidores.

b. Desarrollar oportunidades: los trabajadores de la empresa, luego de identificar las necesidades insatisfechas de un segmento de mercado, delimitaran las especificaciones de esta oportunidad de modo que sea atractiva para la empresa y los potenciales consumidores.

c. Análisis financiero: la empresa deberá apoyarse en las habilidades financieras que posea para evaluar la rentabilidad del desarrollo de un producto considerando el impacto que este tendrá en los ingresos futuros de la empresa, así como los costos y gastos que este generará. Este análisis podrá apoyarse en el método RGV (Real-Ganar-Vale la pena) o RWW por sus siglas en inglés (*Real-Win-Worth it*) ya que con este se puede evaluar de manera rápida si la idea de producto a desarrollar es real y tiene un mercado al que atender; si su desarrollo generará ganancias haciendo uso de los recursos de la

empresa; y, si el producto diluirá los riesgos asumidos y, por último, si está alineado a la estrategia general del negocio.

d. Visión del producto: para esto la empresa deberá considerar fundamentalmente los siguientes aspectos: propuesta de valor del producto, es decir, su ventaja competitiva; mercados que desea atender, ya sea primario y/o secundarios; y las suposiciones y restricciones del producto, estableciendo las áreas y recursos que intervendrán en su producción.

Estos aspectos se pueden ver reflejados en el ejemplo de Xerox Corporation, una empresa dedicada a brindar soluciones a negocios en cuestión de documentos. Para el desarrollo de un nuevo producto en Xerox, se partió de la identificación de oportunidades del entorno, de esta manera encontraron, en su mayoría, mejoras a productos ya existentes y, en menor medida, productos basados en tecnologías totalmente nuevas. Luego de identificar las oportunidades del entorno, el equipo de trabajo de Xerox decidió evaluar los proyectos para priorizarlos; en este sentido, la empresa decidió apostar por el nuevo producto *Xerox Document Centre 265* ya que estaba más alineado a los objetivos generales de la compañía (Ulrich & Eppinger, 2013).

Como fue explicado anteriormente, este paso se basa en que SUPERALIMENTOS utilice su capacidad para explotar las oportunidades que les brindan sus redes de contacto con el fin de poder realizar una investigación de mercado con los clientes. Respecto a la capacidad de explotar oportunidades por medio de información del mercado, la teoría sugiere que esta sea desarrollada a través de la transmisión de conocimientos (Wenger & Snyder, 2000), para el caso de SUPERALIMENTOS se debe dar por medio de Juan Carlos Palomino, ya que es quien posee mayor contacto con los vendedores, los cuales son el nexo entre la empresa y el mercado, asimismo, Juan Carlos al tener conocimiento sobre cómo procesar información del mercado posee el rol de transmitir dicho conocimiento a los vendedores con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se desprenden de la información presente en el mercado.

De manera posterior, las oportunidades identificadas deberán ser evaluadas por un equipo de trabajadores designados para desarrollar el nuevo producto, con el objetivo de evaluar de manera rápida si la idea de producto a desarrollar es real y tiene un mercado al que atender, si su desarrollo generará ganancias haciendo uso de los recursos de la empresa, si el producto mitigará los riesgos asumidos y si está alineado a la estrategia general del negocio.

Además, SUPERALIMENTOS deberá identificar los competidores presentes en el segmento de mercado que busca satisfacer mediante el conocimiento del mercado que los principales actores de la empresa deberían tener, esto resulta relevante debido a que, como ha

pasado en ocasiones anteriores, la empresa puede subestimar la competencia y la influencia que poseen sobre los clientes.

Para esta parte del proceso, usando de base la experiencia con el desarrollo de ovoproductos, se pudo observar que la empresa evaluó su decisión basándose en un análisis del flujo de caja para evaluar si dicha oportunidad generaría ganancias con la liquidez con la contaban. Sin embargo, SUPERALIMENTOS tuvo una falencia al no haber mapeado los clientes a los que atendería con este producto, ni principales competidores a los que se enfrentaría lo cual generó que no tengan una cartera de clientes a quien ofrecer los ovoproductos y, por tanto, no se hayan vendido con tanta rapidez. Esto deja entrever que la empresa no cuenta con la capacidad de conocimiento del mercado desarrollada a un nivel que le permita sustentar la identificación de una oportunidad como tal y dicha capacidad deberá ser potenciada para cumplir con lo requerido por esta parte del proceso de planeación e investigación previa.

Posteriormente, el equipo de trabajo a cargo del desarrollo del nuevo producto deberá definir su visión teniendo en cuenta la propuesta de valor del mismo, los mercados a los que atenderán y las restricciones que tendrá la empresa para su producción; con la finalidad de establecer esta visión, SUPERALIMENTOS deberá contar con personal capacitado para interpretar la información recopilada de los clientes para lo cual es importante que, debido a que no cuentan con personal capacitado para dicha actividad, se deberá recibir charlas informativas por parte de Juan Carlos en investigación de mercado con el fin de saber interpretar la información procedente del mercado y que, este conocimiento sea compartido a los demás directivos de la empresa; además es preciso señalar que dichas actividades deben realizarse en conjunto con la transmisión de conocimiento propuesta líneas arriba.

Asimismo, tal y como lo ha venido realizando con la totalidad de productos desarrollados con anterioridad, la empresa deberá realizar un análisis de la rentabilidad de la producción de dicho producto haciendo uso de las capacidades financieras con las que ya cuenta en la actualidad. Esto se ha observado en el desarrollo de aceites ya que SUPERALIMENTOS contó con más información sobre los costos y ganancias que implicaban la producción del mismo en el sentido que ellos mismos se encargaban de su elaboración y tenían más poder para gestionar sus costos, además de los competidores directos a los que se enfrentarían y por tanto, una noción básica del comportamiento del mercado. Con respecto al desarrollo de ovoproductos esta oportunidad fue captada a través de un proveedor y evaluada por SUPERALIMENTOS analizando la rentabilidad de producir dicho producto; este análisis, como se ha explicado líneas arriba, no se realizó con la información completa sobre el mercado y los costos y ganancias que implicaban su desarrollo, debido a esto se el análisis financiero a realizar deberá ser complementado con información más

específica del mercado para que la empresa desarrolle óptimamente el concepto del desarrollo del nuevo producto.

Por otro lado, es importante que SUPERALIMENTOS haga uso de las relaciones positivas con su fuerza de ventas actual para tener una noción más amplia del mercado; esta información se podrá contrastar con investigaciones de la industria realizadas de manera previa, para apoyar en tener una visión más clara de lo que el cliente espera de la organización y, de manera específica, del nuevo producto a desarrollarse, es decir, la declaración de la misión del nuevo producto. Además, los socios deberán hacer uso de la mejores prácticas aprendidas en experiencias pasadas con la finalidad de aprovechar la sinergia que poseen como grupo desde que trabajaban en la “Empresa A”, como sucedió al momento de mejorar los primeros procesos productivos del aceite. A través de lo observado con los aceites se respalda que la empresa cuenta con estas capacidades de recolección de información usando sus redes de contacto, en este caso los vendedores quienes manifestaron que los clientes tenían la necesidad de contar con presentaciones diferentes de aceite de las que estaban produciendo, es así que SUPERALIMENTOS respondió a esta necesidad insatisfecha ágilmente sacando nuevas presentaciones de aceites, lo cual fue aprendido por los socios de la empresa “Empresa A”; el desarrollo de esta capacidad fue adquirida mediante la retroalimentación recibida de experiencias pasadas, lo cual es una herramienta para el desarrollo de capacidades, como fue mencionado en el capítulo 2. Cabe resaltar que la capacidad de recolectar información a través de sus relaciones con vendedores, proveedores y clientes necesita ser potenciada para obtener efectivamente la totalidad de la información para que la empresa pueda tomar decisiones que estén acorde con el mercado en el que se desenvuelven.

Adicionalmente, SUPERALIMENTOS debe explotar la capacidad que posee de distribuir las tareas entre las distintas áreas de la empresa y asignar responsables en cada una de ellas para evitar la duplicidad de funciones que ha experimentado en momentos anteriores a lo largo de su vida, tanto para los aceites, conservas y ovoproductos.

Por último, cabe resaltar que en esta etapa se deberá definir a qué segmento irá dirigido el nuevo producto, y los tiempos en los que se desarrollará, poniendo fechas tentativas para cada uno de los pasos; paso que no ha sido tomado en cuenta en el desarrollo de productos anterior debido a que no se ha delimitado adecuadamente el mercado de clientes que adquirirán los productos de la empresa, lo cual ha generado problemas al interior de la organización debido a que las ventas de los productos no han alcanzado el grado de éxito propuesto por los socios al evaluar los proyectos. Para terminar este paso se debe contar con una validación por parte de los

clientes o usuarios del producto para poder realizar las modificaciones, en caso de ser necesario, y deberán tener clara la ventana de idea que se desarrolla en los próximos pasos.

2. Desarrollo del concepto

Para la segunda fase las capacidades a abordar son las siguientes:

Tabla VIII: Capacidades en el desarrollo del concepto

Capacidad	Actores	Estatus de la Capacidad
Capacidad para identificar las necesidades del cliente	Vendedores / Gerente Comercial	Por desarrollar
Capacidad para conocer el mercado	Vendedores / Proveedores	Por desarrollar
Capacidad para trabajar en equipo	Todos los trabajadores de la empresa	Por potenciar
Capacidad de realizar análisis financiero	Socios	Por potenciar
Capacidad para analizar resultados	Gerentes	Por potenciar

Para fines del presente Proyecto Profesional la actividad de desarrollo del concepto involucra la generación del concepto, la selección del concepto y la prueba de concepto. A continuación se presenta una figura con el proceso establecido para la generación de conceptos para el presente proyecto en base al modelo propuesto por Ulrich y Eppinger (2013) y Cooper (2006):

Figura XIX: Pasos propuestos para el desarrollo del concepto – Desarrollo de Nuevos Productos



Según diversos autores el concepto es la descripción de la manera en el que un producto va a satisfacer las necesidades del cliente, cabe recalcar que este proceso toma como referencia las necesidades y especificaciones identificadas. Las actividades clave para llevar una correcta generación de conceptos son las siguientes:

- a. Aclarar el problema: para ello se debe tener la capacidad de poder identificar las necesidades del cliente y de esta manera poder guiar la búsqueda de las posibles soluciones.

b. Búsqueda externa: cuando ya se tienen identificadas las necesidades del cliente se debe proceder con la búsqueda de posibles soluciones, para ello es importante contar con una red de contactos que te permita tener comunicación con cliente y competidores, es decir, en términos generales con el mercado.

c. Búsqueda Interna: otra opción es buscar alternativas de solución dentro de la organización ya se trabajen en grupo o individuales.

d. Exploración sistemática: finalmente, la organización debe contar con la capacidad de poder sintetizar toda la información recopilada para establecer una priorización en el siguiente paso.

Las capacidades necesarias para la generación de conceptos están ligadas al conocimiento del mercado, debido a esto dichas capacidades deberán ser desarrolladas por medio de la transmisión de conocimientos al personal, tal como se ha sugerido en la fase de planeación. Se debe tener en cuenta que, en este paso se proporciona la recopilación de información tanto técnica como de mercado a bajo costo y en corto tiempo; sin embargo, se debe tener en cuenta que el esfuerzo ha sido limitado los datos son aún un poco inciertos (Cooper, 2011).

Una vez que se han generado una gran cantidad de conceptos, se procede con la selección del concepto, este proceso consiste en evaluar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos para posteriormente continuar con la prueba de concepto. Algunas consideraciones que se deberán tener al momento de realizar la selección del concepto son: producto enfocado en el cliente, es decir ajustado a las necesidades del mismo; tener un diseño competitivo, es decir, concepto superior a los existentes en el mercado y costos adecuados, ya que el nuevo producto debe generar rentabilidad. (Ulrich & Eppinger, 2013).

Finalmente, en la prueba de concepto se busca una respuesta a la descripción del concepto del producto que proceda de clientes potenciales del mercado meta. Este tipo de prueba puede apoyar a seleccionar cuál de los conceptos es el que debe desarrollarse. Las actividades claves a tener en cuenta en este proceso son: definir el propósito de la prueba, seleccionar la población y tipo de encuesta, medir los resultados, entre otros. (Ulrich & Eppinger, 2013).

Es preciso señalar que, el correcto desarrollo del concepto repercutirá en el grado de satisfacción del cliente respecto al producto.

Un ejemplo de generación de conceptos es de la empresa Stanley – Bostich, la cual tenía como objetivo desarrollar una pistola de clavos manual para el mercado de construcción de techo. Para lograr el objetivo, el primer paso que realizó el equipo fue el de identificar necesidades del cliente para la pistola de clavos, asimismo el equipo reunió información complementaria para

aclarar y poder cuantificar dichas necesidades. Además, realizaron una búsqueda interna y externa de conceptos. Respecto a la búsqueda externa, se realizaron entrevistas a expertos, entrevistas a usuarios líderes y haciendo un benchmarking con productos relacionados. Es preciso señalar que la búsqueda externa es un importante método para obtener conceptos de solución, esta capacidad se puede desarrollar por medio de una creación de red de contactos. Finalmente, el equipo exploró con mayor detalle algunos de los conceptos encontrados y procedió con la creación de dos prototipos para luego seleccionar el producto que sería lanzado al mercado (Ulrich & Eppinger, 2013).

Respecto a la selección de concepto una compañía proveedora de artículos médicos solicitó los servicios de una empresa de diseño de productos para desarrollar una jeringa reutilizable. Lo primero que hizo el equipo de diseño luego de identificar las necesidades, fue establecer criterios sobre los que se basaría la selección del concepto. A pesar de que cada uno de los conceptos satisfacía las necesidades del cliente, equipo se vio obligado a seleccionar el mejor de todos para su posterior desarrollo (Ulrich & Eppinger, 2013). Es preciso señalar que este ejemplo se demuestra que la selección del concepto es un proceso de equipo, por lo tanto ayuda a construir un consenso con el mismo desarrollando la capacidad de trabajo en equipo.

Finalmente, un ejemplo de prueba de concepto es el caso de *emPower Corporation*, quien había desarrollado un concepto de un nuevo producto para el mercado de transporte personal, el concepto era un patín eléctrico de tres ruedas y lo que deseaba la empresa era evaluar la respuesta a dicho concepto. La empresa realizó dos pruebas, una de ellas tuvo como objetivo obtener retroalimentación sobre el aspecto físico mientras que la otra tenía como objetivo determinar la posible demanda (Ulrich & Eppinger, 2013).

Cada uno de los ejemplos expuestos han tenido éxito en el lanzamiento del producto, por ende se puede concluir que el desarrollo del concepto es una actividad que debe ser trabajada correctamente, ya que repercute en éxito comercial del producto.

Actualmente, SUPERALIMENTOS desarrolla conceptos, ya que antes de lanzar un producto cuenta con las especificaciones y diseño del mismo; sin embargo, es preciso señalar que dichos conceptos son desarrollados en base a la intuición de los socios, especialmente a la de Juan Carlos Palomino, mas no en base a información de mercado como sugiere la teoría expuesta en el marco conceptual. Es así como el desarrollo de conceptos que ha venido trabajando SUPERALIMENTOS deja en evidencia que cuenta con capacidades para el desarrollo de conceptos como redes de contacto, trabajo en equipo, capacidad de negociación con proveedores, entre otras; sin embargo existen capacidades que debe desarrollar como por ejemplo la capacidad para contar con información del mercado

En el caso de generación de conceptos se deben contar con capacidades como conocimiento del mercado y redes de contacto. La capacidad de conocimiento de mercado no la tiene desarrollada; sin embargo, SUPERALIMENTOS se podría apoyar tanto en sus clientes como en los vendedores para de esta manera obtener información del mercado y en base a ello generar conceptos. Por otro lado, respecto a las redes de contacto estas serían útiles en esta primera etapa ya que funcionan como fuentes externas, en este sentido se recomienda continuar fortaleciendo dichas relaciones.

Por otro lado, respecto a la selección de conceptos y prueba de conceptos, al igual que en el paso anterior es necesario el conocimiento del mercado para poder identificar si el concepto que se propone es superior a lo que ya existe, asimismo, en este paso se deben de tomar en consideración los costos, ya que como se mencionó líneas arriba no se debe desarrollar un concepto que no genere rentabilidad a la organización. En SUPERALIMENTOS estos pasos se hacen por medio de trabajo en equipo de los socios, en el caso de las actuales líneas de productos Juan Carlos Palomino anunció la oportunidad existente y se procedió con los análisis necesarios para decidir si se debe desarrollar dichos productos. Para la línea de aceites, Harry Sánchez fue el encargo del análisis en la parte productiva, es decir, determinar los costos fijos y variables mientras que, Juan Carlos Palomino se encargó de la proyección de ventas para posterior a ello, en equipo, determinar si dicho desarrolló generaba rentabilidad. Asimismo, para el caso de ovoproductos se procedió con las proyecciones de ventas; sin embargo, al no contar con el conocimiento general del mercado al que pretendían atender y siendo los ovoproductos un producto más especializado dichas proyecciones fueron erróneas, pues la rotación esperada del producto no fue similar a la real.

Al tener los resultados de este paso, la empresa deberá pasar por otra evaluación al finalizar, este gate es uno de los más críticos para la empresa, pues regularmente en estas etapas es cuando se decide si un proyecto va o no, se debe realizar un análisis económico del proyecto, además de una evaluación de que los atributos propuestos en etapas pasadas sean tomadas en cuenta y tenga repercusión en el desarrollo de la innovación del proyecto (Cooper, 2011). Para el caso de SUPERALIMENTOS deben hacer un análisis del concepto que han ido desarrollando, validándolo nuevamente con sus clientes e internamente, ya que este es el paso antes de que hagan un desembolso significativo de dinero; por lo cual, para pasar a la siguiente etapa deberán tener resultados que respalden el éxito pronosticado para el producto; las capacidades más importantes deberán ser la capacidad para analizar resultados y la capacidad de trabajar en equipo, pues solo así podrán pasar al desarrollo del producto.

3. Desarrollo del producto

En la fase del desarrollo del producto las capacidades a abordar son las siguientes:

Tabla IX: Capacidades en el desarrollo del producto

Capacidad	Actores	Estatus de la Capacidad
Capacidad para identificar las necesidades del cliente	Vendedores / Gerente Comercial	Por desarrollar
Capacidad para conocer el mercado	Vendedores / Proveedores	Por desarrollar
Capacidad para trabajar en equipo	Todos los trabajadores de la empresa	Por potenciar
Capacidad de realizar análisis financiero	Socios	Por potenciar
Capacidad de desarrollar una red de contactos	Socios / Vendedores	Por potenciar
Capacidad para negociar con proveedores	Socios	Por potenciar

En este paso se debe establecer un Plan de Desarrollo y gestionar los atributos físicos del producto propuesto como parte del proyecto innovador. El énfasis en esta etapa se encuentra, sobretudo, en el trabajo técnico, pero también se gestionan en paralelo actividades de marketing y procesos, con el fin de recibir una retroalimentación para la mejora del producto (Copper, 2011). En el caso de SUPERALIMENTOS el énfasis que han puesto en los atributos físicos del producto, son bastante básicos, pues no se cuenta con un área de diseño de producto especializada para que pueda, supervisar este proceso detalladamente; sin embargo, cuentan con el apoyo de un consultor independiente en el tema al que se le solicitan la validación de estos atributos físicos; para este paso los gerentes deberán tener la capacidad de poder comunicar claramente el propósito del producto al consultor y brindarle la información necesaria para que pueda realizar una validación acorde a los resultados esperados por la empresa.

Respecto al desarrollo del producto, las teorías revisadas están enfocadas en el desarrollo de productos industriales; sin embargo, es preciso señalar que SUPERALIMENTOS ha realizado desarrollo de productos para las diferentes líneas de productos que posee. Para el caso de la línea de aceites, si bien no se desarrolló el producto, sí se desarrollaron diferentes presentaciones, debido a que su competencia contaba con ellas. Por otra parte, respecto a los ovoproductos, SUPERALIMENTOS se dedica a la comercialización de este producto, y actualmente se

encuentran realizando el desarrollo de tortillas instantáneas que tienen como insumo los ovoproductos.

Por otro lado, las teorías sugieren realizar evaluaciones de costos en base a todo los recursos en los que se incurrirá para desarrollar productos, ya sea mano de obra, materia prima, maquinaria, entre otros. Para elaborar la evaluación de costo se sugiere realizar una lista con todo lo que se requiere, específicamente con la materia prima, ya que posterior a ello se deberá iniciar las cotizaciones con proveedores. Es preciso señalar que esta actividad es de fácil desarrollo para SUPERALIMENTOS, debido a su amplia red de contactos y su capacidad para negociar con proveedores tal como lo ha venido desarrollando con proveedores como Amcor, principal proveedor de plástico quien le ofrece crédito desde los inicios de sus operaciones. SUPERALIMENTOS realizó un análisis de costos para determinar qué proveedores se debían usar para la producción de aceites y obtener como resultado los costos más bajos en materia prima de calidad. Respecto a línea de conservas el análisis de costos apoyó la decisión de maquilar dicho producto, pues no se contaba con la maquinaria para producirla y los costos de adquirirla eran elevados. En conclusión, los análisis de costos realizados por SUPERALIMENTOS para sus líneas de productos han sido beneficiosos pues de esta manera han podido percibir la rentabilidad estimada de sus productos.

Para culminar este paso, se deberá evaluar el progreso de los productos a desarrollarse, analizando que cumpla con todas las características contempladas en la definición establecida en la etapa 3; así como también, se deberá seguir tomando en cuenta el progreso y atractivo del producto. Este gate también toma en cuenta las preguntas de ámbito financiero, con el fin de realizar un análisis más cercano a la realidad con los datos más reales (Cooper 2011). Para el caso de SUPERALIMENTOS este gate necesita de la capacidad que la empresa tiene para, en conjunto con todo el equipo, poder recolectar la información necesaria y comunicarla entre todos los involucrados, con el fin de identificar alguna oportunidad de mejora en cuanto al producto y al ámbito financiero.

4. Prueba y Validación

A continuación se presenta una tabla en la que se presentan las capacidades para la fase de prueba y validación:

Tabla X: Capacidades en la prueba y validación

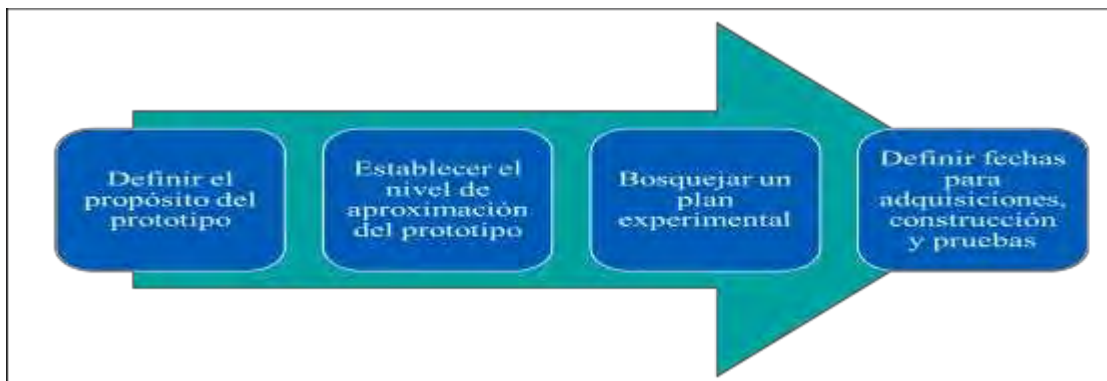
Capacidad	Actores	Estatus de la Capacidad
Capacidad de identificar aspectos negativos y positivos de procesos	Socios	Por desarrollar
Capacidad de comunicación (colaboradores y clientes)	Socios / Vendedores	Por potenciar
Capacidad para contar con acceso a información de mercado	Vendedores / Proveedores	Por desarrollar
Capacidad para desarrollar prototipos	Socios / Trabajadores encargados	Por potenciar

Según los autores, la construcción de prototipos es el proceso de aproximación al producto; estos pueden ser físicos o analíticos. Los prototipos tienen los siguientes propósitos principales:

- El aprendizaje, para la empresa, esta deberá ser capaz de poder identificar los aspectos a mejorar y aspectos positivos para poder replicarlo en el proceso del producto final.
- La comunicación, los prototipos apoyan a que todas las áreas tengan una visión más clara del producto. Para este paso, es fundamental que los equipos de trabajo tengan una comunicación eficaz entre sí y cuenten con acceso a la información.
- Integración, los prototipos físicos son los que ayudan más a este propósito. Los prototipos ayudan a verificar que los sistemas del producto funcionen de forma esperada. Se puede poner en funcionamiento para poder verificar el funcionamiento y corregir los errores.

El primer paso, que definirá las acciones siguientes, es la planeación del prototipado el cual cuenta a su vez con los siguientes pasos:

Figura XX: Pasos de la planeación del prototipado – Desarrollo de Nuevos Productos



Fuente: Ulrich y Eppinger (2013)

Después de haber planeado el prototipado, hay algunas actividades importantes que deberán cumplir:

a. Verificación: Se verificarán los estándares especificados para el nuevo producto a desarrollar. Esto incluye materiales y procesos seleccionados en el diseño del producto.

b. Validación: Con las características ya definidas del producto en el proceso de diseño se validará con todo el equipo que el prototipo cumpla con el concepto del producto, a fin de que cumpla con lo que está planificado.

c. Pruebas internas: En primer lugar, se deberán realizar pruebas del producto con los trabajadores de la empresa con la finalidad de reforzar el compromiso de los trabajadores con los procesos de desarrollo de los nuevos productos.

d. Pruebas Piloto en planta: En segundo lugar, deberá realizarse el desarrollo de diferentes pruebas piloto a fin de tener opciones y estándares al momento de la producción ya sea en la planta o con un tercero. Estas pruebas deberán realizarse conforme a los materiales y conceptos especificados en el paso anterior. Para estas pruebas deberá participar el equipo de operaciones, comercial e innovación para que puedan validar por todos los frentes y entregar muestras que cumpla con los requerimientos al área comercial.

e. Evaluación de diferentes prototipos: Esta evaluación consiste en brindarle al cliente diferentes alternativas de solución ante su necesidad para que posea la facultad de elegir la que mejor se adecue a sus requerimientos.

En esta etapa se deberá probar y corroborar la validez total del proyecto en términos de producción y procesos, la aceptación de los consumidores y los aspectos económicos del mismo.

Las actividades comprendidas en esta etapa son la prueba de productos interna, pruebas de mercado, piloto de producción limitada, simulación de testeo de mercado y la evaluación financiera del negocio. De ser el caso, en que SUPERALIMENTOS obtenga un resultado negativo en las actividades, se deberá analizar las fallas regresando al paso anterior (Cooper, 2011).

Un ejemplo del prototipado y realización de pruebas, conforme al previo lanzamiento de un producto es el de la línea de robots tácticos móviles *Packbot* de *iRobot*, los cuales fueron diseñados para apoyar al personal militar con la búsqueda de sobrevivientes. Para el desarrollo de este producto se necesitaba tener un producto que cumpla con requerimientos exigentes en cuanto a resistencia y correcto funcionamiento; es por ello que identificaron los principales puntos a tratar. Para este desarrollo se llevaron a cabo varios tipos de prototipos por la compleja naturaleza del producto, el desarrollo de estos prototipos aseguran la confiabilidad del *PackBot* en el campo. Se realizaron diversas pruebas para comprobar su funcionamiento, como lanzarlo desde un vehículo en movimiento o de alturas muy grandes, para estas pruebas la persona que llevaba el control del robot era un soldado con mínima capacitación en un ambiente desconocido. Por ello es que con estas pruebas se pudo comprobar que no hubiese fallas en el sistema y que la interfaz fuese accesible para los usuarios (Ulrich & Eppinger, 2013).

Al momento de desarrollar y probar los prototipado de ruedas, pudieron encontrar mejoras en los materiales y procesos, a fin de tener un producto sin ninguna falla en el sistema. Con este prototipo mejorado, *iRobot*, pudo presentarle a sus clientes el nuevo producto, de forma que la comunicación pudo ser mucho más fluida y efectiva, ya que el prototipo tiene el tamaño y materiales reales que el producto final, logrando comunicar las características y funcionalidades del producto (Ulrich & Eppinger, 2013).

Bajo este ejemplo, se puede rescatar, que el prototipado es una herramienta esencial al momento del lanzamiento de un nuevo producto y las capacidades para manejar este desarrollo, no son pocas.

Tal como muestran los propósitos y el ejemplo, para el desarrollo de prototipos, se deben tener una comunicación efectiva con el equipo y con el cliente, para asegurar que la información le llegue de manera que el cliente pueda comprender las funciones y características del producto.

La capacidad de trabajar en equipo de todas las áreas involucradas y los proveedores es fundamental al momento de hacer las pruebas y mejoras dentro del prototipo; pues para poder tomar en cuenta todos los factores que puedan alterar el funcionamiento de un producto, no basta una persona. La capacidad para poder identificar los aspectos mejora y aspectos positivos, se vuelve de suma importancia al momento de pasar al siguiente paso, pues los errores en el prototipo

son corregibles y evitarán costos innecesarios en los próximos pasos. Por otro lado, la capacidad que tiene una empresa para el desarrollo de prototipos será diferente para cada producto que se quiera prototipar, asimismo, cabe recalcar que la capacidad de prototipar se puede desarrollar por medio de la experimentación y aprendizaje (Horton, 1999).

Este proceso tiene gran relevancia para SUPERALIMENTOS, ya que este no ha sido tomado en cuenta en ninguno de sus desarrollos de nuevos productos hasta el momento; para el caso de las conservas y nuevas presentaciones de aceites, no se utilizó ningún prototipo, al tratarse de productos tercerizados, en el caso de las conservas; o de productos con los que ya tenían experiencia al momento de desarrollo, para el caso de presentaciones de aceite. Sin embargo, los ovoproductos tienen como clientes a clientes industriales, los cuales se tratan de una manera diferente. Para el caso de los ovoproductos no se contó por prototipos al tener un desarrollo de producto en un tiempo muy corto, esto se debió a que los socios entraron a este negocio por un tema de oportunidad que se presentó, gracias a las redes de contacto con las que cuentan.

SUPERALIMENTOS ha optado por entrar a un mercado B2B, debido a la oportunidad antes mencionada que tuvieron, la redes de contacto mencionadas apoyan al acceso a los recursos y conocimiento de clientes potenciales, pues en el mercado peruano, el único proveedor era Ovosur, quien también exporta, por lo que no tiene la suficiente capacidad para atender a todo el mercado, por ello es que para este producto, un prototipo sí hubiese sido necesario, a modo que le pudiese comunicar a sus clientes finales los beneficios del producto y comprobado que era un producto de alta calidad. Lo que sucedió en este desarrollo de producto, fue que los clientes finales pedían tiempo para que les dejen muestras y poder probar los productos; para este punto, SUPERALIMENTOS ya contaba con un stock grande del producto, el cual se encontraba inmovilizado mientras que el cliente realizaba las pruebas con el producto. Lo cual no permitía que se hiciesen las mejoras del caso sino hasta el siguiente lote.

Tal como pasó en su desarrollo para clientes industriales, se puede notar que la prueba y validación es importante y evitará costos de almacenaje y estimaciones de ventas fallidas. Por ello, para SUPERALIMENTOS resulta altamente recomendable que para sus productos más especializados, se apoyen de sus proveedores y clientes para poder recaudar la información y *feedback* que tengan acerca del comportamiento de los prototipos que se encuentren desarrollando. Aquí las capacidades de la empresa para poder entablar una relación cercana con el cliente, viene por la parte comercial la cual deberá mantenerse informado y conocer los procedimientos en relación a temas del conocimiento del mercado, al igual que en las fases de planeación y desarrollo del concepto

En el caso de los aceites, el producto fue mejorando en color y la variabilidad en la producción conforme los socios fueron adquiriendo experiencia en los procesos, por lo que poco a poco se daban cuenta más rápido de los posibles errores en la fabricación. Para el caso de las conservas, al ser un producto tercerizado, los que verifican la calidad del producto, lo hacen cuando este llega a planta, empaquetado; sin embargo, no estaban capacitado ni sabían identificar fallas, por lo que en ese producto, no se tiene un control de calidad tan riguroso como el del aceite. En el caso de los ovoproductos, el control lo hace el socio estrategia Technovo y ha capacitado al personal de la empresa para que puedan verificar al momento de recibir los paquetes, que estos estén en buenas condiciones. La capacidad para poder identificar los aspectos de mejora y aspectos positivos, se van desarrollando gracias a la experiencia, por lo que se recomienda a la SUPERALIMENTOS que cada vez que vayan a empezar un nuevo desarrollo, se informen acerca de las posibles causas de alteración en el producto; la capacidad para poder identificar estos aspectos de mejora se verán apoyados en la capacidad de comunicación entre áreas, que se brindará a cada miembro del equipo una idea clara de lo que deberá ser el producto .

Se ha identificado que la empresa SUPERALIMENTOS, tiene la capacidad para poder desarrollar prototipos; sin embargo, la importancia que estos tienen dentro del desarrollo de los productos, aún no es clara, tal como se ha podido ver dentro de los desarrollos que ya han realizado. Para poder mejorar la capacidad de desarrollo de prototipos y pruebas de validación, los empleados deberán ser capacitados en temas de investigación cualitativa, tales como recabar información de *focus groups* y entrevistas, donde se podrá recabar información del producto. Esto servirá para los lanzamientos de productos nuevos, como para los futuros proyectos de mejoras de productos. En los desarrollos anteriores, no se tuvieron capacitaciones formales a los miembros del equipo, por lo que la responsabilidad mayor de todo el desarrollo caía en los socios, sin poder apoyarse en sus trabajadores.

La comunicación, entonces con los empleados, en esta etapa será una herramienta clave, para que puedan delegar tareas y enfocarse a evaluar los resultados y consolidar las opciones de mejora. Se recomienda que los socios de SUPERALIMENTOS aprovechen las oportunidades para hacer pruebas antes de cada lanzamiento, pues al tener una estrategia dirigida hacia sectores específicos, las pruebas realizadas con los clientes finales, darán un mejor acercamiento de qué es lo que el cliente necesita y, la empresa puede realizar las correcciones y modificaciones del caso. En el caso de los ovoproductos, estos productos se están desarrollando con un laboratorio que ya tenía contacto con Julio, por lo que los cambios en la etapa del prototipado y las mejoras que se puedan realizar, se harán de una forma rápida.

En este *gate* final, se abre la puerta a la comercialización del producto, por lo cual se evaluarán las operaciones, el Plan de Marketing y la implementación realizada en la etapa 4, de esta manera si el proyecto cumple con dichas características podrá realizarse el lanzamiento del nuevo proyecto (Cooper, 2011). Aprovechar los recursos con los que cuenta SUPERALIMENTOS, entonces resultaría clave para poder tener un producto que ha sido aprobado por el cliente potencial y que cumple con las especificaciones que se planearon.

5. Producción y lanzamiento

A continuación se presentan las capacidades en la fase de producción y lanzamiento:

Tabla XI: Capacidades en la producción y lanzamiento

Capacidad	Actores	Estatus de la Capacidad
Capacidad para replicar procesos	Gerente de operaciones / Jefe de Planta	Por potenciar
Capacidad de comunicar el producto al cliente	Socios / Vendedores	Por potenciar

Con el resultado de las pruebas piloto y mejoras realizadas se puede dar paso al inicio de la producción del nuevo producto. Según Ulrich y Eppinger (2013), para poder empezar la producción, todo el equipo debe estar capacitado y conocer las funcionalidades y características del producto; tanto el área de producción para que el proceso productivo se lleve conforme a los estándares; como el área comercial, para que pueda presentar a los clientes el producto con todas sus especificaciones.

En el momento de la producción de un nuevo producto, el primer lote de producción se debe poner a disposición de clientes clave, para ello el equipo de ventas debe contar con una relación cercana a este tipo de clientes; luego se deberán evaluar los resultados de la primera producción, en cuanto al cumplimiento de los estándares de calidad y funcionalidad acordados en el prototipado; para estas validaciones, el equipo debe tener la capacidad de poder identificar aquellos factores que debería cumplir el producto y los límites aceptables en las variaciones. Corroborado el proceso de producción y las muestras del primer lote, se iniciará la operación de todo el sistema de producción (Ulrich & Eppinger, 2013).

Se deberá poner en práctica el Plan de Marketing y el Plan de Operaciones; se adquiere e instala el equipo para la producción (de ser el caso, la compra e instalación puede darse desde la etapa 4) la venta comienza durante este proceso (Cooper 2011). La programación de ventas y distribución a partir de este punto serán la guía para las cantidades que se producirán, para ello la

empresa necesita contar con la capacidad de organización y comunicación eficaz entre todo el equipo. Al momento de tener los primeros resultados estos se deben analizar entre los encargados del proyecto y sintetizar las posibles mejoras inmediatas para el producto. Se define si el producto sigue en el mercado o no. Hay veces en que las empresas deciden descontinuar un nuevo producto después de evaluar los primeros resultados, tal como sucedió en el caso de *Mc Donald's*.

Un ejemplo de lanzamiento de producto se encuentra en *McDonald's* con su hamburguesa Arch Deluxe en el año 1996, este producto era un producto “Premium” dentro de su menú, teniendo por consiguiente un costo mayor. Al momento del lanzamiento *Mc Donald's* destinó un presupuesto bastante alto para la campaña publicitaria; sin embargo, aquí se puede notar, un caso de comunicación fallida al cliente final, ya que en sus comunicaciones no se dio el énfasis de “Premium” que el producto ameritaba y el equipo de desarrollo había pensado para el producto. La publicidad incluía a niños disgustados con el producto; lo cual más que denotar que la hamburguesa era para adultos, denotaba un mal sabor, pese a que el producto fue pensado y diseñado como un producto altamente palatable, hecho con ingredientes de mayor calidad que las hamburguesas normales. Por otro lado, el precio que se asignó para el producto, estuvo desfasado en comparación con los precios regulares que se tenían en *McDonald's* y se terminó por descontinuar esta hamburguesa, debido a sus bajas ventas (Isaza, 2015).

En este ejemplo se puede observar que si bien, el desarrollo del diseño del producto fue pensado para un segmento en específico y hubo una buena capacitación a los empleados en la realización de esta nueva hamburguesa, la comunicación entre las áreas no fue la adecuada, pues el área encargada de la campaña publicitaria no comunicó de manera efectiva los atributos del producto.

Por un lado, para el caso de SUPERALIMENTOS antes de empezar la producción los procesos deberán mantener un estándar mínimo de cumplimiento con la finalidad de que mediante la réplica de estos se mantenga una calidad superior en comparación con los posibles competidores. Como se ha realizado para sus distintas líneas de producto, aceites y conservas, por lo que este punto ya es claro para la empresa.

Para el caso de la comunicación con los colaboradores, hasta el momento todos los desarrollos se han llevado a cabo solo con conocimiento de los socios, los productos no se presentan a todos los trabajadores, solo al equipo comercial que va a ser el encargado del producto. El equipo de socios deberá tener una comunicación asertiva para poder transmitir a todos los colaboradores el nuevo concepto y delegar las funciones a las áreas administrativas de ventas y producción; a cada una de las áreas se le deberá explicar los beneficios particulares que poseen los nuevos productos. Por su parte, Juan Carlos deberá establecer actividades que permitan

capacitar a los vendedores con la finalidad de que logren comunicar de manera efectiva al cliente los beneficios del nuevo producto a los clientes, y evitar errores en la comunicación hacia los clientes. Para los vendedores, en el caso de los aceites y conservas, actualmente Juan Carlos les presenta el producto y que beneficios deben comunicar, capacitándolos y asesorándolos en sus reuniones semanales; por otro lado, para el caso de los ovoproductos, las ventas las llevan directamente los socios, por lo que en ese caso, al tratar con clientes industriales, se ha contado con la asesoría del proveedor, para presentar la tecnología en algunos casos.

Por otro lado, si bien SUPERALIMENTOS no cuenta con los recursos administrativos y económicos para hacer campañas publicitarias ATL, la fuerza de ventas de la empresa resulta un factor clave de éxito para poder dar a conocer el producto; las capacidades para medir el éxito en sus lanzamientos estarán reflejadas en las ventas que experimente la empresa a partir de este lanzamiento. En este sentido, la fuerza de ventas cobra especial importancia en el lanzamiento de productos para clientes en el canal tradicional (mercados, mayorista, bodegas), como se ha observado con el caso de los aceites y conservas en ocasiones anteriores.

Para el caso de los ovoproductos, los socios deben capacitarse para tener conocimientos específicos de esta línea de productos con la finalidad de potenciar sus ventas ya que al conocer a fondo estos productos resultará más fácil ofrecerlos a sus clientes industriales, los cuales requieren un nivel alto de información técnica. Esto se ve reforzado por lo manifestado por sus proveedores argentinos, quienes han viajado en múltiples ocasiones a Perú para capacitar a los socios en las ventajas que se obtienen del uso de estos productos.

Por último, en lo que respecta al momento de realizar las ventas de los nuevos productos desarrollados por SUPERALIMENTOS resulta altamente recomendable priorizar las ventas a los clientes identificados como los más importantes dentro de su cartera con la finalidad de mantener relaciones positivas con ellos y fidelizarlos. Posteriormente, se deberá gestionar la distribución de las ventas priorizando de igual manera aquellos clientes con mayor presencia en la cartera; del mismo modo que se deberá gestionar un canal de logística inversa que permita la retribución de información sobre el nuevo producto.

6. Conclusiones

Las capacidades más importantes que debe aprovechar y desarrollar la empresa son en primer lugar, aprovechar sus redes de contacto, fortalecerlas mediante el mejoramiento de la relación con los vendedores, pues son la principal ventana que tiene la empresa para poder obtener información primaria del mercado la cual ayudará a conocer las necesidades de los clientes, apoyará con las validaciones en el desarrollo del producto y tiene la capacidad de solicitar un

feedback con las pruebas de producto que se realicen. Estas charlas informativas, deberán ir tanto para los socios, como para todo el equipo de ventas.

En segundo lugar, se deberá desarrollar la capacidad de trabajo en equipo, pues todo el equipo debe tener claro los objetivos que se desean alcanzar con los nuevos productos, la identificación del target objetivo deberá comunicarse claramente desde la gerencia, a fin de que todas las validaciones y pasos del desarrollo este alineados. Este es un punto en el que SUPERALIMENTOS puede trabajar para mejorar así también el compromiso que tienen los empleados con la empresa.

En tercer lugar, la capacidad para realizar pruebas de producto, está basada en la capacidad de respuesta y reacción al cambio que tiene SUPERALIMENTOS, al contar con sólidas relaciones con los proveedores, se podrá tener una mejor negociación al momento de desarrollar estas pruebas. Para este punto es importante recalcar que la experiencia que van adquiriendo con estos desarrollos van a poder servir de aprendizaje, siempre y cuando los socios tengan identificados los factores que fallaron y que funcionaron de cada proyecto, para esto, deberán desarrollar herramientas que faciliten el registro de datos y su revisión futura.

7. Validación con la empresa

Después de haber desarrollado la propuesta de capacidades para la empresa SUPERALIMENTOS , se realizó una validación con los socios, en la cual se realizó una presentación en la cual se incluyó temas como la situación de mercado actual, la justificación del proyecto; luego, se les presentó la situación actual de la empresa diagnosticada según la herramientas utilizadas, en el diagnóstico se les presentó un FODA, en el cual se mencionaron los elementos y actores clave en cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentadas. La parte central de la presentación fue el de desarrollo de capacidades para la implementación de productos nuevos; se separó por los pasos definidos para el desarrollo de un nuevo producto; dentro de cada paso se les indico las capacidades que pueden potenciar y desarrollar para mejorar sus resultados; se les explicaron algunos ejemplos externos y algunos internos para demostrar la importancia de las capacidades mencionadas. La presentación se diferencia entre los tipos de mercado y las capacidades que más se deberían desarrollar para cada uno, y así lograr un producto nuevo que tenga más probabilidad de ser aceptado en el mercado.

Para la parte de dudas y comentarios con los socios, estos se mostraron bastante interesados en las capacidades por desarrollar que les fueron mostradas, si bien tenían una noción de qué era lo que había que mejorar, no tenían claro el rumbo por el que debían enfocarlas. Se le explicó a cada uno cómo debía trabajar a su equipo y cómo el hecho de tener experiencia en el sector los ubica en una posición favorable frente a otras MYPES. En cuanto a las preguntas, los

socios tuvieron algunas preguntas sobre todo de los factores negativos que afectan a la empresa y buscaron una explicación para poder mejorar estos puntos; sus preguntas fueron respondidas en base a la explicación de los comportamientos internos y externos que afectan a la empresa, y sobre todo tomando como base el trabajo de campo realizado.

El resultado de esta validación fue positivo, se comprobó que para el desarrollo de nuevos productos, el foco que se estaba dando podía ser mejorado con elementos con los que ya se cuenta y esto fue valorado por los socios, que en todo momento durante la investigación, facilitaron información y acceso a los empleados de la empresa. La mejora en capacidades, sobre todo del equipo comercial, será puesta en marcha para los proyectos que tienen planeados en el año 2019.

8. Validación con expertos

Conforme a la propuesta del modelo adaptado de Ulrich & Eppinger (2013) y Cooper (2011) se presentó los pasos a los que SUPERALIMENTOS podría acogerse para el desarrollo de nuevos productos. En este sentido, se realizaron dos entrevistas tanto a un experto en el ámbito profesional, con una amplia experiencia en temas de desarrollo de producto empírico; como también, a un experto en el tema en el ámbito académico.

Ambos concordaron en que los pasos más importantes para el desarrollo de un nuevo producto son las que van antes del gate de ir al desarrollo, pues es donde las ideas deben ser claras y deben responder a las necesidades del mercado. Así mismo, recalcaron la importancia que tienen los gates en el momento de desarrollar un producto, pues son hitos importantes para las empresas, debido a que de esa forma, la empresa puede hacer una evaluación constante de su proceso de desarrollo y de qué cosas se pueden mejorar.

Respecto a las demás fases y actividades, fueron validadas por los expertos y consideraron que sí son aplicables para la empresa SUPERALIMENTOS en el contexto peruano. Asimismo, identificaron como principal reto para empresas peruanas en el desarrollo de productos, el contar con proveedores de calidad que aseguren un cumplimiento de todas las especificaciones solicitadas por los clientes, lo cual, para SUPERALIMENTOS es una de sus ventajas, puesto que cuentan con proveedores de confianza gracias a sus redes de contacto.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de nuevos productos es un proceso donde interactúan tanto actores como factores internos y externos de la empresa, en este sentido, al ser cada empresa afectada de diferente manera no debe existir una única manera de desarrollar nuevos productos, esta idea deja denotar que el modelo de desarrollo de nuevos productos debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a todo tipo de organizaciones. Cabe resaltar que el desarrollo de nuevos productos ha sido estudiado a lo largo del tiempo por diferentes autores; sin embargo, siempre se ha estado orientado a grandes empresas de manufactura que cuentan con estructuras organizacionales más complejas que las que normalmente tiene una MYPE. En este sentido, se considera pertinente poner énfasis en el estudio de desarrollo de nuevos productos, específicamente, en MYPES.

SUPERALIMENTOS es un emprendimiento particular, ya que no se ve afectado por las fuerzas del entorno que normalmente suelen afectar a estos, como son: la falta de acceso a financiamiento, lo cual es una barrera para continuar con el desarrollo; la formación profesional en los emprendedores, lo cual limita el crecimiento; así como también, las condiciones sociales y económicas de los emprendedores. Para el caso de SUPERALIMENTOS dichas fuerzas no la han afectado ya que los socios cuentan con una capacidad financiera sólida que respaldan la empresa así como también conocimientos internacionales que les permiten tener una visión más amplia y su respaldo financiero, facilita su desempeño.

De acuerdo con los modelos de desarrollo de nuevos productos actualizados o generados en los últimos años, es importante que la empresa u organización que desee innovar para lanzar un nuevo producto tome en cuenta al cliente o usuario en cada fase del proceso a utilizar, esto se debe realizar con la finalidad de no desechar productos en la fase relacionada al prototipado y prueba de mercado cuando ya se hayan realizado las inversiones más significativas y se deba retroceder a fases anteriores o descartar la idea por completo. Por tanto, es de suma importancia que se cuente con la opinión del cliente o usuario al final de cada fase para dar inicio a una nueva; ya que el proceso de desarrollo de nuevos productos requiere que sea iterativo, en tanto no se pueda regresar a fases anteriores si el producto no cumple con las especificaciones requeridos, e interactivo, en tanto la empresa u organización que desarrolle un nuevo producto esté en constante contacto con el cliente o usuario.

Los modelos de desarrollo de nuevos productos han ido evolucionando a lo largo del tiempo, un ejemplo de ello son los modelos de Robert Cooper quién en un principio propuso un modelo rígido por lo cual no resultaba aplicable a la realidad de todas las empresas generando sobre costos y reprocesos particularmente en las últimas fases del modelo. En este sentido, Cooper

ha ido adaptando su modelo a las distintas realidades de las empresas pasando de un modelo riguroso a un modelo más flexible que toma en cuenta la relevancia que tienen los clientes o usuarios involucrándolos en todas las fases del proceso. Cabe resaltar que si bien es un modelo que se ha ido aproximando a la realidad de las empresas, estas siguen cambiando por lo tanto se infiere que el modelo va a seguir cambiando junto con ellas

De acuerdo a la bibliografía consultada, en el proceso de desarrollo de nuevos productos, los pasos previos al desarrollo de producto, son los más importantes, puesto que es hasta ese momento, en el que las empresas generan un desembolso importante. Es importante recalcar que en los primeros pasos se debe tener una especial atención a la validación y selección de ideas, puesto que al validar la idea con los diferentes actores involucrados, la idea se refuerza y el riesgo de que fracase disminuye.

Adicionalmente, es importante precisar que la relación entre las capacidades que tiene una empresa y el desarrollo de nuevos productos, va de la mano, ya que estas son el input para poder llevar a cabo con éxito el desarrollo de nuevos productos, especialmente, para el caso de empresas pequeñas, las cuales cuentan con una cantidad de recursos limitados y por ende son las capacidades que va desarrollando las ventajas que la harán sobresalir ante la competencia.

Respecto a la metodología, se desprende que el estudio de caso es una estrategia que facilita realizar estudios en el campo de ciencias de la gestión, en este sentido el estudio de caso representa una herramienta sumamente útil, ya que permite obtener un resultado holístico sobre una organización, lo cual brinda al gestor diversas soluciones o respuestas a la pregunta de investigación planteada, tal como aporte en el presente Proyecto Profesional

Conforme a la investigación de campo realizada, las capacidades que mayor relevancia poseen en el proceso de desarrollo de nuevos productos en tanto influyen significativamente en el éxito del producto a desarrollar, están relacionadas a la gestión de las redes de contacto así como la relación con los vendedores dado que ellos, al estar en constante contacto con los clientes, tienen mayor conocimiento del mercado y de su comportamiento; esto generará un factor de éxito para la empresa ya que de esta manera podrá contar con mayor información para el desarrollo de nuevos productos en futuras ocasiones. Asimismo, el trabajo en equipo resulta de alta relevancia en el sentido que los procesos a realizarse tendrán bien definidos los objetivos, lo cual a su vez podrá influir en el compromiso del equipo de desarrollo de nuevos productos en tanto sean liderados adecuadamente.

Para el caso de SUPERALIMENTOS se identificó que existen factores externos que influyen en ella de manera importante positiva y negativamente. Para los factores que influyen de manera positiva, se encuentran los proveedores los cuales brindan apoyo; cabe resaltar, que de

acuerdo al aporte que se obtuvo a partir de las entrevistas realizadas a los expertos, las empresas que se desenvuelven en el mercado peruano, uno de los principales retos es encontrar proveedores con los que se pueda establecer una relación de confianza mutua. Por otro lado se observaron factores internos que tienen gran relevancia para la empresa, dentro de ellos destaca la experiencia de los socios, el grado de respuesta a amenazas, el compromiso de los trabajadores administrativos y la red de contactos que posee la empresa. Estos factores han ayudado a enfrentar los primeros retos que se han presentado para SUPERALIMENTOS.

El presente Proyecto Profesional, ha permitido hacer uso de herramientas de la ciencia de la gestión al abordar temas de marketing, capacidades, innovación y proyectos, en este sentido, al ser un estudio de caso holístico se pudo rescatar información relevante de la empresa de todos sus procesos, asimismo, se pudo comparar a las teorías de desarrollo de nuevos productos con un caso real, en el que se pudo encontrar similitudes y diferencias en la práctica.

Para futuras investigaciones, se recomienda tener en cuenta que en la actualidad no se han realizado suficientes investigaciones que engloben los temas de emprendimiento y desarrollo de nuevos productos, es por ello que es recomendable que se tome en cuenta que existen emprendimientos que requieren y se ven en la necesidad de desarrollar nuevos productos, considerando que cada emprendimiento se rige bajo un contexto diferente y posee diferentes recursos.

Adicionalmente, a pesar de que no existe un modelo que esté enfocado a pequeñas empresas; se recomienda que en caso un MYPE se vea en la necesidad o se le presente la oportunidad de desarrollar nuevos productos, se sugiere que se revise casos de éxitos de empresas desarrollando productos similares o en un entorno próximo al de dicha organización en tanto se pueda imitar su comportamiento. Asimismo, se sugiere realizar un mapeo de los factores particulares y generales que puedan afectar el desempeño de la empresa y el desarrollo de los nuevos productos.

Finalmente, el presente Proyecto Profesional permite entender la relación entre las dimensiones teórico –prácticas, ya que es concurrente que estas dimensiones sean consideradas dos realidades autónomas que se desenvuelven en distintos contextos; sin embargo, el estudio del presente caso demuestra que es necesario vincular ambas dimensiones pues se requiere de la teoría para llevar a cabo en la práctica un correcto desarrollo de nuevos productos.

REFERENCIAS

- Agrodata Perú. (2017). *Grasas y Aceites Vegetales Perú Exportación 2017 Abril*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/05/grasas-aceites-vegetales-peru-exportacion-2017.html>
- Asociación de emprendedores del Perú [ASEP]. (2015). *MYPES aportan el 40% del PBI*. Recuperado de <https://asep.pe/index.php/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Beckman, T., Davidson, W., & Talarzyk, W. (1973). *Marketing* (9a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc
- Blazquez, F. Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR* 16(28), 43-56. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Cambridge University Press (2018). Cambridge online dictionary. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org>
- Capelleras, J., Greene, F., Kantis, H., & Rabetino, R. (2010). Venture Creation Speed and Subsequent Growth: Evidence from South America. *Journal of Small Business Management*, 48 (3), 302-324. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=9ef47531-e56b-49f8-9f81-60cf685a5877%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZS5yY29wZT1zaXRl#AN=51599865&db=bth>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7a ed.). México: McGraw-Hill
- Comunidad de Aprendizaje Comparte (2015). *El desarrollo de capacidades como estrategia de cambio: Una experiencia de búsqueda de alternativas*. Victoria, España: Alboan
- Cooper, R., & Edgett, S. (2006). Stage-Gate® and the Critical Success Factors for New Product Development. *Product Development Institute*. Recuperado de: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/07-06-ART-Stage-GateForProductDev-Cooper-Edgett1.pdf>
- Cooper, R. (2011). *Winning at the new products* (4a ed). New York, NY: Basic Books
- Devece, C., Palacios-Marques, D., & Fernandez, R. (2011). Entrepreneurship research in service industries : a literature classification and trend analysis. *International Entrepreneurship*

- and Management Journal*, 7(4), 479-493. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0205-0>
- Freire, Andy. (2005). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma
- García, I. (2016). *Los 7 tipos de emprendedores más comunes*. Recuperado de <http://www.emprendedores.es/gestion/los-ochos-tipos-de-emprendedor>
- Gaubinger, K., Rabl, M., Swan, S., & Werani, T. (2015). *Innovation and Product Management*. Vancouver: Springer Texts.
- Gorchels, L. (1997) *Manual del product manager: Guía completa para la gestión de productos*. Bilbao: Deusto
- Greiner, Larry (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4) ,55-67. Recuperado de: http://www00.unibg.it/dati/corsi/19014/36608-larry_greiner.pdf
- Harrison, A. (2002). Case study Research. En D. Partington, *Essential Skills for Management Research* (pp.158-178). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Horton, D. 1999. Building capacity in planning, monitoring, and evaluation: Lessons from the field. *Knowledge, Technology, and Policy*, 11(4), 152-188. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12130-999-1008-2>
- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., & Xuereb, J. (2001). Data Collection and Managing The Data Source. En R.A. Thiétart, *Doing Management Research. A Comprehensive Guide* (pp.172-195). Londres: SAGE Publications.
- Infocampo (2006). *Creció Exportación de ovoproductos*. Recuperado de: <http://www.infocampo.com.ar/crecio-exportacion-de-ovoproductos/>
- Instituto Nacional de Estadística Informática [INEI] (2010). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- INEI (2016). *Crecimiento económico, población, características sociales y seguridad en la provincia constitucional del Callao*. Recuperado de:

- https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1339/libro.pdf
- INEI (2017a). *Informe Técnico Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2017*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF
- INEI (2017b). *Peru: Compendio estadístico*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html
- Instituto de Estudios del Huevo (2009). *El gran libro del huevo*. Recuperado de <http://institutohuevo.com/wp-content/uploads/2017/07/EL-GRAN-LIBRO-DEL-HUEVO.pdf>
- Instituto de Estudios del Huevo (2007). *Manejo del huevo y ovoproductos en la cocina*. Recuperado de: <http://institutohuevo.com/wp-content/uploads/2017/07/Manejo-del-huevo-y-los-ovoproductos-en-la-cocina.pdf>
- IPSOS Apoyo (2014). *Liderazgo de productos comestibles*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/SantiagoObandoG/liderazgo-en-productos-comestibles-2014>
- Isaza, J. (2015). *Lanzamientos fallidos en la historia de las marcas*. Recuperado de <https://bienpensado.com/lanzamientos-fallidos-en-la-historia-de-las-marcas/>
- Kantis, H., Angelelli, P., & Koenig, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration (Harvard Business School Classics)*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- Lenz, R. T. (1980). Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis. *The Academy of Management*, 5(2), 225–234. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.1980.4288736>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2015). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno*. Recuperado de: <http://www.produce.gob.pe/documentos/estadisticas/anuarios/anuario-estadistico-mipyme-2015.pdf>

- Morgan, P. 1997. *The design and use of capacity development indicators*. Hull: Canadian International Development Agency (CIDA)
<http://www.oecd.org/development/governance-development/1919953.pdf>
- Musso, R., & Echeopar, G. (2012). *El valle de la muerte*. Santiago: Amazon
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2008). *Desarrollo de Capacidades*. Recuperado de <https://goo.gl/KPOBx2>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. *The Economic Journal*, 93(371), 652-654. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/2232409>
- Nueno, P. (2009). *Emprendimiento hacia el 2020: Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. Barcelona: Deusto
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE]. (2002). *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Recuperado de <http://www.oecd.org/cfe/leed/1918307.pdf>
- Osorio, C. (2010). El arte de fallar. *Harvard Business Review*, 76-85. Recuperado de http://www.academia.edu/24440714/Osorio_HBR_El_Arte_de_Fallar
- Osorio, C., & Elola, A. *Procesos de innovación: claves para su éxito o fracaso*. Bilbao: Deusto
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección de empresas y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/332/227>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación - Gestión*. Lima: PUCP.
- Penrose, E. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
- Pérez Moya, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos
- Ravelo, Juan (2012). Las Pymes en el Perú. *Strategia*, 26(7), 45-47. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/3952/3926>
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998- 2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205-231.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.

- Shane, S., & Venkatamaran, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. Recuperado de <https://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Shane%20-%20B%20Venkat%20-%20Ent%20as%20field.pdf>
- Seclen Luna, J. P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiples. *Ekonomiaz*. 90(2), 224 - 241. Recuperado de <http://www.euskadi.eus/web01a2ogaeko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/downloadPDF?R01HNoPortal=true&idpubl=86&yregistro=13>
- Seclén, J. (2016a). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, 1(1), 16-32. Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/imagenes/360gestion/360gestion_001.pdf
- Sutton, R. (1997). The virtues of closet qualitative research. *Organization Science*, 8(1), 97-106.
- Thurik, R., & Wennerkers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140-149. Recuperado de <https://personal.eur.nl/thurik/Research/Articles/Entrepreneurship,%20small%20business%20and%20economic%20growth.pdf>
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2013). *Diseño y desarrollo de productos* (5a ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas* (2a ed.). Bogotá: Pearson
- Villareal, O. (2017). ¿Se quiere, se debe y se puede investigar con estudios de casos?. *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 147-172. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6063462>
- Weathington, B., Cunningham, C., & Pittenger, D. (2012). *Understanding Business Research*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145. Recuperado de http://www.rareplanet.org/sites/rareplanet.org/files/Communities_of_Practice__The_Organizational_Frontier%5B1%5D.pdf
- Yin, R. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage

Yin, R. (1994) Case Study Research: Design and Methods. California: Sage

Yin, R. (2014). Case study Research: Design ad Methods (5ª ed). California: Sage

Zoltan J, Acs. (2005). The Knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30. Recuperado de:
<http://faculty.weatherhead.case.edu/carlsson/documents/KnowledgeSpilloverTheoryofEntrepreneurship.pdf>



ANEXO A: Identificación del problema

Tal como se puede ver reflejado en la bitácora, se tuvieron unos primeros acercamientos, para poder identificar la situación de la empresa, se realizaron visitas a planta y posteriormente se tuvo una entrevista inicial con los socios en una sala, para poder identificar cómo veían en conjunto la empresa; después de ello, se tuvieron entrevistas semi-guiadas, que no fueron grupales sino individuales en las que participaron dos entrevistadoras, una para hacer las preguntas y otra para registrar lo más importante de la entrevista. La entrevista incluyó las siguientes preguntas:

Entrevista grupal:

- ¿Cómo nació SUPERALIMENTOS?
- ¿Qué fue lo que los motivó a fundar SUPERALIMENTOS?
- ¿Hace cuánto tiempo se conocen entre los socios?
- ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
- ¿Con qué productos cuentan?
- ¿Por qué decidieron por esa cartera de productos?
- ¿Cuál es el principal reto al cual se ha enfrentado?
- ¿Cómo afrontaron ese reto?
- ¿Nos podrían describir un poco acerca de la dinámica de trabajo en equipo que se tiene en la empresa?
- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos dentro de la empresa?
- ¿Cuáles son las principales ventajas que se han tenido frente a la competencia?
- ¿Cómo es su relación con los clientes?
- ¿Cómo es su relación con los proveedores?
- ¿Cuál ha sido la dinámica para elegir a los diferentes jefes de cada área?
- ¿Cómo es que se designaron las tareas?
- ¿Cuáles son sus objetivos como empresa?
- ¿Nos podrían describir la dinámica del área comercial y de producción?

Con esta dinámica, se pudo identificar que el principal problema de la empresa, fue que se enfocaron solo en un producto que se encontraba en un mercado volátil (aceites), el cual era regido por el precio únicamente, lo cual los ubicaba en una posición de bastante riesgo. Este riesgo se hizo presente al momento de quedarse sin materia prima por problemas en el país de importación, los clientes no dudaron en cambiar la marca “Mucho Gusto” con otras marcas que manejaban los mismos precios. A fin de mitigar estos riesgos propios del mercado de aceites

para el canal mayorista, decidieron diversificar los riesgos con el desarrollo de nuevos productos, tanto en los mismos mercados como en mercados nuevos. Los desarrollos que se habían manejado hasta el momento, presentaban diferentes resultados, por ello es que se planteó estudiar más a fondo cada uno de ellos.

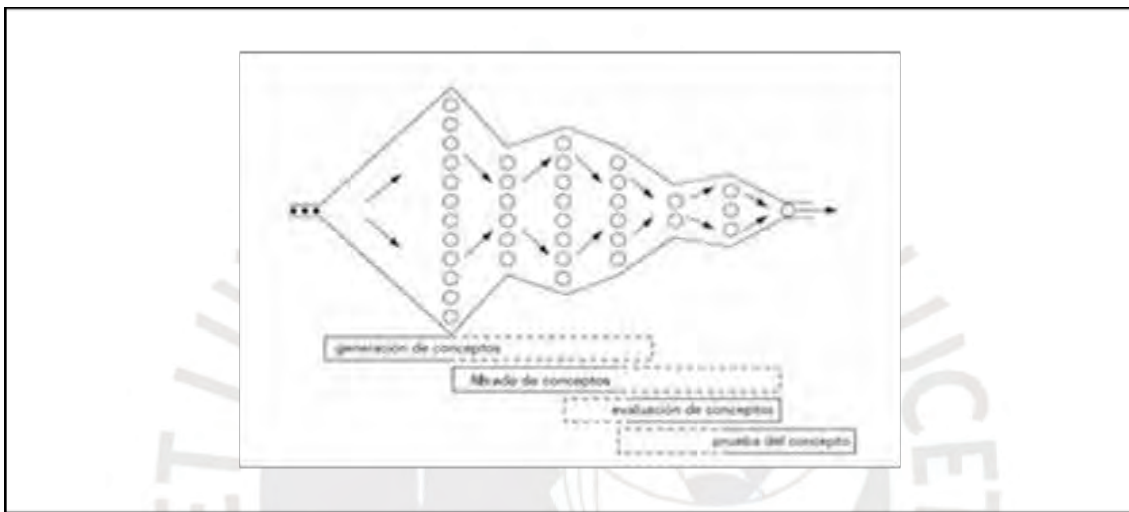
Para ahondar en el estudio de desarrollo de productos, se planteó la realización de observaciones, cuestionarios y entrevistas a los actores, a fin de tener información primaria de la empresa. También se revisó literatura acerca de temas de emprendimiento, crecimiento, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de capacidades para poder realizar entrevistas que sean de apoyo al Proyecto Profesional.



ANEXO B: Metodología para la selección de conceptos

Según Ulrich y Eppinger (2013) la primera fase de la metodología para la selección de conceptos se denomina el filtrado de conceptos, mientras que la segunda se denomina evaluación de conceptos, cabe recalcar que cada una de estas etapas se soporta en una matriz de decisiones que permiten filtrar, ordenar y seleccionar los mejores conceptos. A continuación se presenta la figura que ilustra dichas etapas.

Figura XIV: Etapas de la selección de conceptos



Fuente: Ulrich y Eppinger (2013)

El filtrado consiste en una evaluación rápida que tiene como objetivo producir algunas alternativas viables, mientras que la evaluación consiste en realizar un análisis más exhaustivo de los pocos conceptos filtrados con el fin de escoger el concepto que proporcione mayor probabilidad de llevar el producto al éxito.

Ambas etapas siguen un proceso de seis pasos que ayudan a seleccionar los conceptos más importantes, los pasos son los siguientes:

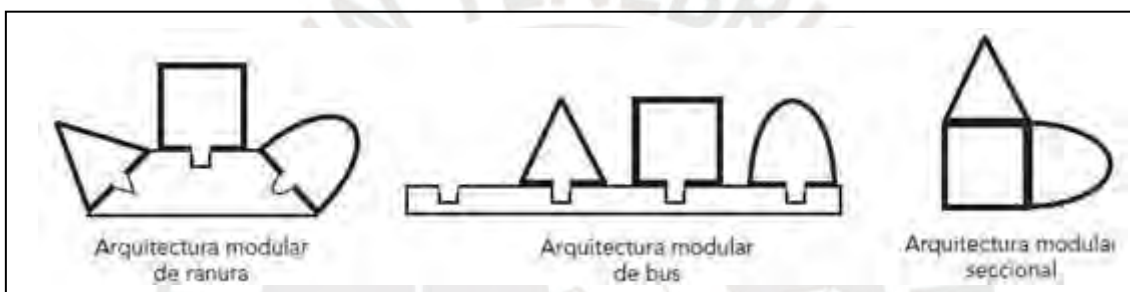
1. Elaborar la matriz de selección (establecer un concepto de referencia)
2. Evaluar los conceptos
3. Ordenar los conceptos
4. Combinar y mejorar los conceptos
5. Seleccionar uno o más conceptos
6. Reflexionar sobre los resultados y el proceso

ANEXO C: Arquitectura del producto

Según Ulrich y Eppinger (2013) en la arquitectura del producto, la agrupación de elementos físicos se le conoce como trozos, es decir, cada trozo está conformado por componentes que ponen en práctica las funciones del producto.

Existen dos tipos de arquitectura la modular y la integral, los trozos de una arquitectura modular activan pocos elementos funcionales, es decir, existe poca interacción entre los trozos. Cabe recalcar que existen tres tipos de modularidad, estos son: arquitectura modular de ranura, arquitectura modular de bus y arquitectura modular seccional. A continuación se presenta una figura ilustrando lo anteriormente mencionado:

Figura XX: Etapas de la selección de conceptos



Fuente: Ulrich y Eppinger (2013)

La diferencia entre este tipo de arquitectura radica en la manera como se conectan los elementos, en el primer caso (ranura) los trozos de productos no se pueden cambiar porque el interface en cada uno de ellos es único. En el segundo caso, se trata de una secuencia y lo que refleja es que cualquier trozo puede conectarse sin necesidad de que tengan la misma forma. Finalmente en el tercer caso todas las interfaces son del mismo tipo, sin embargo, hay un solo elemento al cual se unen los otros.

Es preciso señalar que la arquitectura de un producto se inicia durante el desarrollo del concepto, ya sea en bosquejos o primeros prototipos. Asimismo, la arquitectura del producto es una de las decisiones que más impacta en la capacidad de una empresa para ofrecer una variedad de productos.

Ulrich propone un método de cuatro pasos para el proceso de establecimiento de la arquitectura del producto, a continuación el detalle:

Paso1: Crear un esquema del producto: Un esquema ayudará al equipo a visualizar los elementos adicionales del producto, el esquema debe evidenciar la mejor idea del producto pero no necesariamente incluir todos los detalles, ya que los detalles se ven en los siguientes pasos.

Paso 2: Agrupar los elementos del esquema: En este paso se debe agrupar los elementos del esquema a un trozo, es decir, agruparlo como si fueran categorías.

Paso 3: Crear una disposición geométrica aproximada: Este paso consiste en tratar de hacer tangible el nuevo producto, esta actividad obligará al equipo a evaluar si las interfaces entre los trozos son factibles o si se deben modificar.

Paso 4: Identificar las interacciones fundamentales e incidentales: Finalmente, en este paso el equipo debe identificar las interacciones entre los trozos, las cuales pueden ser de dos tipos. Las interacciones fundamentales son aquellas conectan los trozos, mientras que las interacciones incidentales son aquellas que se dan debido a la activación de elementos funcionales.



ANEXO D: Proceso diseño de manufactura

La siguiente figura ilustra el proceso de diseño de manufactura:

Figura XXI: Etapas del proceso de diseño de manufactura



Fuente: Ulrich y Eppinger (2013)

A continuación se detallan los pasos para el proceso de manufactura propuestos por Ulrich y Eppinger (2013):

Paso 1: Estimar los costos de manufactura. Los costos de manufactura son todos aquellos gastos en los que se incurre para obtener el producto, es decir, materias primas, mano de obra, componentes comprados, gastos de personal, herramientas, entre otras. Dichos costos pueden ser agrupados en tres categorías:

- Costos de componentes: también llamados partes del productos
- Costo de ensamble: costos de mano de obra, equipo y herramientas
- Costos indirectos: costos adicionales

Otra forma de dividir los costos es hacerlo por costos fijos vs costos variables. Los costos fijos son aquellos en los que se incurre sin considerar cuantas unidades se produzcan, mientras que los costos variables son aquellos que dependen de la cantidad de productos producidos.

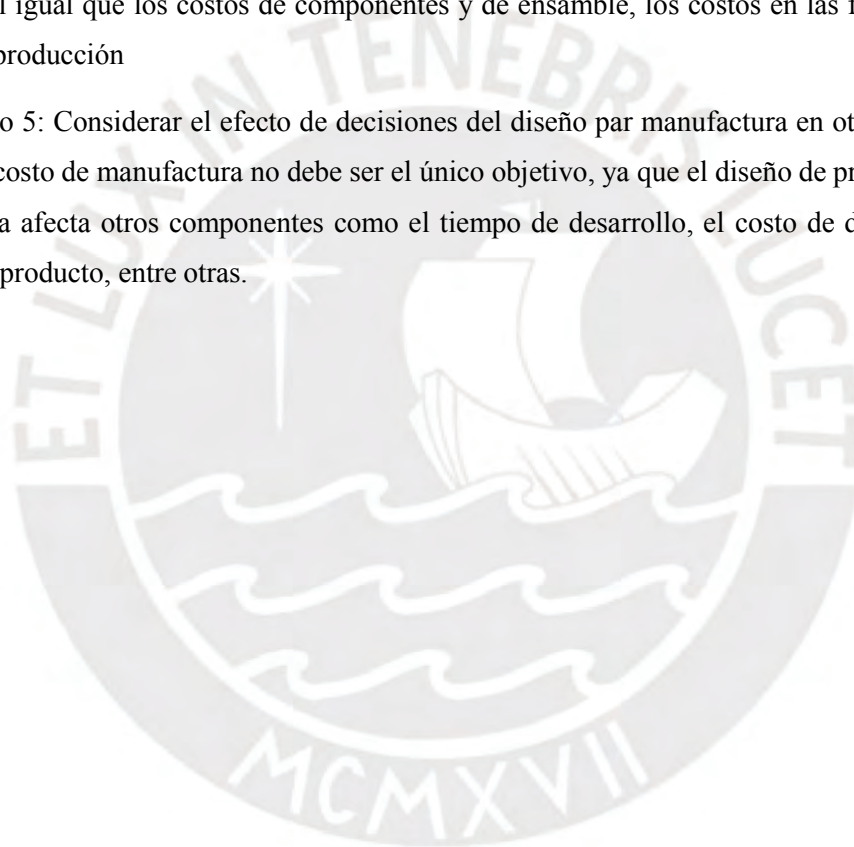
Paso 2: Reducir los costos de componentes. El costo de los componentes adquiridos es el elemento más importante del costo de manufactura. Ulrich & Eppinger proponen una serie de estrategias para poder reducir estos costos, una de ellas es la de rediseñar los componentes para

eliminar pasos de procesamiento, es decir, reducir el número de pasos en el proceso de fabricación; seleccionar la escala económica apropiada, es decir aquella en la que los costos fijos sean cubiertos y se genere un costos variable menor; estandarizar componentes y procesos, ya que de esta manera se evitara fluctuaciones en los procesos y por ende fluctuaciones en los costos.

Paso 3: Disminuir los costos de ensamble. Para la mayoría de los productos el ensamble representa un costo pequeño, sin embargo, a pesar de ello, prestar atención a estos costos genera ventajas. Algunos principios que Ulrich & Eppinger proponen para guiar el proceso de ensamble es integrar las piezas, maximizar la facilidad de ensamble, entre otras.

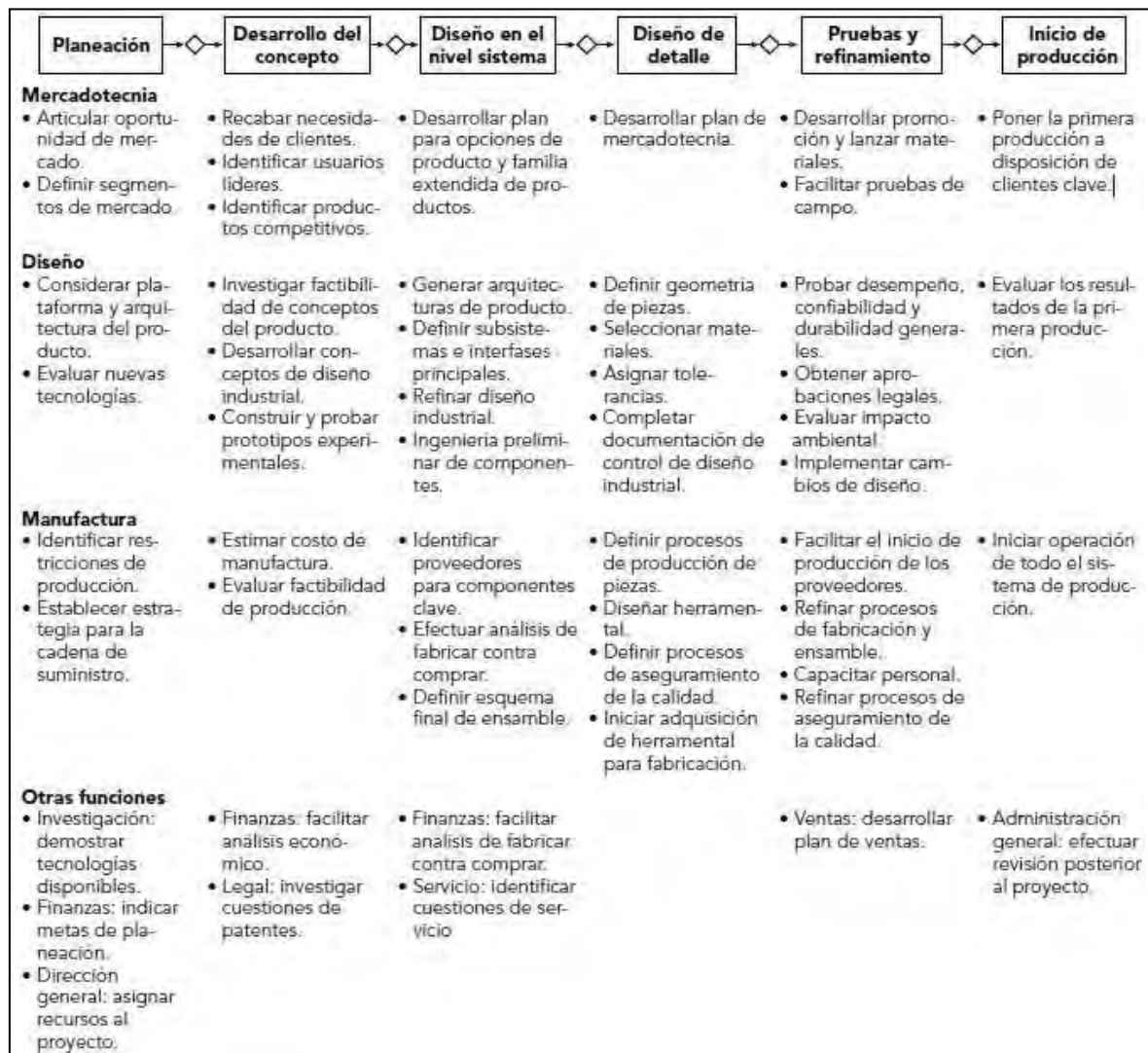
Paso 4: Reducir los costos del apoyo a la producción. Este paso consiste en intentar disminuir al igual que los costos de componentes y de ensamble, los costos en las funciones de apoyo a la producción

Paso 5: Considerar el efecto de decisiones del diseño par manufactura en otros factores. Reducir el costo de manufactura no debe ser el único objetivo, ya que el diseño de producción de manufactura afecta otros componentes como el tiempo de desarrollo, el costo de desarrollo, la calidad del producto, entre otras.



ANEXO E: Proceso genérico de desarrollo de producto

Figura XXII: Proceso genérico de desarrollo de producto



Fuente: Ulrich y Eppinger (2013)

ANEXO F: Ficha técnica de entrevistas a expertos

Primera Entrevista

- Fecha de realización: 06/11/2018
- Entrevistado: Víctor Enrique Rivera López

Segunda Entrevista

- Fecha de realización: 07/11/2018
- Participantes: Jorge Isaías Octavio Enrique Martínez Lobatón

Estructura de las entrevistas

- Presentación de la empresa sujeto de estudio: SUPERALIMENTOS
- Descripción del giro de los negocios de SUPERALIMENTOS
- Descripción del proceso usado a la fecha para desarrollar nuevos productos
- Presentación del modelo propuesto
- Retroalimentación del modelo propuesto

Guía de preguntas realizadas

¿Qué pasos se deben seguir para el desarrollo de nuevos productos?

¿Qué modelo consideras cómo más relevante en el desarrollo de nuevos productos?

¿Qué paso del proceso considera como el más importante dentro del desarrollo de nuevos productos?

¿Qué paso consideras que no se puede obviar dentro del desarrollo de nuevos productos?

En Perú ¿qué reto podrías identificar en el desarrollo de nuevos productos?

ANEXO G: Guía de entrevistas a socios y trabajadores de SUPERALIMENTOS

Como ha sido mencionado a lo largo del presente Proyecto Profesional se realizaron múltiples entrevistas, debido a esto a continuación se presentan las guías de entrevistas realizadas:

I- Entrevistas realizadas a los socios de SUPERALIMENTOS realizada el 15/09/2017

1. Buenos días, quisiera saber si por favor ¿Podría indicar su nombre, tipo de cargo en la empresa, área profesional de interés?
2. ¿Cuál considera usted que es la visión y misión de SUPERALIMENTOS
3. ¿Qué valores considera que posee la empresa? ¿Por qué? ¿En qué medida?
4. ¿Por qué decidieron crear la empresa? ¿Cuál fue su motivo principal?
5. ¿Cómo decidieron con qué productos iniciar la empresa?
6. ¿Cómo contactaron a sus proveedores y clientes?
7. ¿Cómo describiría su relación con los dueños de la empresa a adquirir?
8. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?
9. ¿Cómo es su relación con los trabajadores?
10. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de la empresa?
11. ¿Qué oportunidades considera que brinda el entorno? ¿Cómo las calificarías?
12. ¿Qué oportunidades de mejora ha identificado a la fecha en la empresa?
13. ¿Cómo describiría el entorno en el que se desarrolla la empresa?
14. ¿Qué amenazas están presentes en el entorno en el que se desenvuelve la empresa?
15. ¿Cómo reacciona la empresa frente a cambios?
16. ¿Quiénes considera que son sus principales competidores?
17. ¿Cómo describiría a sus principales competidores?
18. ¿Ha habido alguna experiencia fuerte en la empresa hasta ahora? Por favor, describirla
19. ¿Cuál es la propuesta de valor del aceite de la empresa?
20. ¿Qué factores de éxito considera como claves para el crecimiento de la empresa?
21. ¿Cómo ve a la empresa en los próximos 5 años?

II- Guía de entrevistas realizadas a los socios y trabajadores de SUPERALIMENTOS realizadas el 18/06/2018 y el 25/06/2018

La siguiente guía de entrevista está dividida por preguntas a realizar según la dimensión que se quiso identificar:

Preguntas para relacionadas a los factores internos de la empresa:

1. ¿Cómo están distribuidas las áreas dentro de la empresa?
2. Al momento de la elección de desarrollo para un producto nuevo, ¿cuál es el área que tiene mayor participación?
3. ¿Cuál es tu principal rol dentro de la empresa? cuando se empezó con el desarrollo del nuevo producto, ¿Puedes describir cuál fue tu rol?
4. ¿Cada cuánto se tienen juntas interfuncionales dentro de la empresa? ¿Quiénes participan en ellas? ¿Podrías describirnos alguna en la que hayas participado?
5. ¿Los productos con los que han entrado al mercado, tienen algún factor que se diferencia de los que ya estaban en él?
6. ¿Qué tanta influencia han tenido cada uno de los socios al momento de la decisión de inversión en nuevos proyectos?
7. ¿Quién trajo a la empresa la idea de desarrollar más productos?
8. Al momento de decidir entrar con un nuevo producto al mercado, ¿Cómo se ha comunicado esto a los integrantes de la empresa?
9. ¿Qué parte de su experiencia fue la que más les facilitó la introducción de estos nuevos productos?
10. ¿Cuánto tiempo se toman entre la llegada de la nueva idea a la empresa y su llegada al mercado?
11. ¿Cómo manejan la mejora de sus productos y procesos? ¿podría describir alguna mejora que se haya realizado?
12. En tu trabajo diario, cuéntanos alguna experiencia en la que hayas mejorado algún proceso.
13. ¿Podrías describir alguna situación en la que alguno de los socios se haya acercado a darte un aporte/recomendación para la mejora de algún proceso que se realice en tu área?

14. ¿Al momento de elegir en los proyectos a los que se va a entrar, qué es lo principal que tienen en cuenta?
15. ¿Para elegir un próximo proyecto, trabajarían con el mismo equipo de trabajo?
16. ¿Qué área consideras que es la que más influye en la selección de nuevos proyectos?

Preguntas relacionadas al comportamiento del mercado

1. ¿El mercado al cual ingresaron con sus nuevos productos, es un mercado en el que ya estaban?
2. ¿Los productos que han desarrollado ya existían en el mercado? ¿Cuál es su comportamiento?
3. ¿Al momento de decidir extender su línea, qué aspectos fueron los más importantes?
4. ¿A quienes consideran sus principales competidores?
5. ¿Cómo se dieron cuenta de la necesidad que había en el mercado?
6. ¿Qué opiniones tiene el cliente de sus productos ingresados al mercado?
7. ¿Los clientes que tienen son similares para todos sus productos? ¿En qué se diferencian?
8. ¿Cuál es la inversión en tecnología necesaria para poder estar a la par de los competidores dentro del mercado?
9. En comparación a los productos ya existentes, ¿en qué se diferencia tu nuevo producto?
10. Para los productos que manejan, ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrentan con la competencia?
11. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores? ¿Cuáles son las de SUPERALIMENTOS?
12. ¿Con cuáles dificultades en relación a los clientes se han encontrado?
13. Los clientes con los que ya contaban, ¿Consumen sus otros productos?
14. Dentro de su cartera de productos, ¿Como los clasificarían?

Preguntas relacionadas a emprendimiento

• Acceso a recursos

1. ¿De dónde adquieren los recursos necesarios para operar la planta?
2. ¿Consideran que tienen facilidad para conseguir los mismos? ¿Por qué?

3. ¿Han experimentado algún problema al adquirir sus recursos? Por favor descríbalos

- **Influencia de la alta dirección**

1. ¿Cómo se relacionan los socios con los trabajadores?
2. ¿Cómo se implementan las decisiones tomadas en la empresa?
3. Describa un problema que se dio al implementar alguna decisión de los socios

- **Redes de contactos**

1. ¿Qué contactos son los que más importantes para la empresa?
2. ¿En qué grado cree que influyen dentro de la empresa?
3. ¿Cómo es su relación con esos contactos?

- **Rol de la oportunidad en el emprendimiento**

1. Al empezar el proyecto de la empresa, ¿cuáles fueron los recursos con los que ya contaban, cuáles fueron adquiridos?
2. ¿Cuál fue su primer acercamiento a la planta en la que están ahora?
3. Describa alguna situación en la que su experiencia haya apoyado al momento de iniciar las operaciones en la empresa.

Preguntas relacionadas Planificación estratégica

1. Respecto al proceso de planificación en la cadena de suministro, ¿Cómo llevan a cabo este proceso? ¿Lo podría describir?
2. ¿Cómo estiman las posibles ventas?, ¿Que herramienta utilizan para su medición?
3. Tenemos conocimiento que para algunos de sus procesos se emplea la subcontratación, ¿qué procesos son y por qué?
4. Sobre los demás procesos que se encuentran dentro de la cadena de suministro, nos podría mencionar ¿cuál es la estrategia para los procesos de abastecimiento, producción, distribución y reclamos?

Preguntas relacionadas al aprovisionamiento

1. ¿Nos podría describir la secuencia de las actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso de reaprovisionamiento?
2. ¿Qué actividad considera como clave dentro del proceso de aprovisionamiento? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles considera usted son los retos a los que debe enfrentarse la empresa para poder abastecerse?
4. ¿Cómo se lleva a cabo la planificación de insumos o materias primas? ¿Con cuánto tiempo de anticipación realizan estas tareas?
5. ¿En qué variables se basan para determinar las necesidades de insumos y/o materias primas de la empresa?
6. Por favor, describa la relación con sus principales proveedores

Preguntas relacionadas a la producción

1. ¿Cuáles son las líneas de producción que posee la empresa? ¿Cómo varía el proceso productivo en cada una de las líneas que posee? ¿Cuál es su principal diferencia?
2. ¿Cuenta la empresa con tecnología suficiente para la realización de los procesos de producción? ¿Cuáles?
3. ¿Cuál es la estrategia o criterio en que se basan para la distribución interna de la planta de producción?
4. ¿Nos podría describir la secuencia de las actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso de producción?
5. ¿Qué actividad considera como clave dentro del proceso de producción? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera usted son los retos a los que debe enfrentarse la empresa para poder realizar el proceso de producción?
7. ¿Cuenta la empresa con algún programa o plan de producción? Nos lo podría describir
8. ¿Cómo calculan el nivel mínimo de stock de productos terminados? ¿Cuánto es?
9. ¿Ha experimentado la empresa situaciones de insatisfacción respecto a los productos entregados? ¿Posee alguna política para atender estos problemas?

Preguntas relacionadas a la distribución

1. ¿Nos podría describir la secuencia de las actividades que se realizan para llevar a cabo el proceso de distribución?
2. ¿Qué actividad considera como clave dentro del proceso de distribución? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles considera usted son los retos a los que debe enfrentarse la empresa para poder realizar el proceso de distribución?

4. ¿Cuál es la estrategia empleada por la empresa para realizar la preparación de pedidos al momento de distribuirlos?
5. ¿Cómo la empresa planifica la distribución de los pedidos? ¿se priorizan algunos clientes?
6. ¿La empresa ha experimentado algún inconveniente al realizar el proceso de distribución? ¿Cómo se solucionó?

Preguntas para identificar la capacidad para medir la participación de mercado

1. ¿Qué conoce de las ventas del mercado? ¿Quién le proporciona dicha información?
2. ¿Cómo miden las ventas de la empresa comparadas con las del mercado?
3. ¿Cómo miden las ventas de la empresa comparadas con las del mercado?

Preguntas para identificar la capacidad para medir la percepción de los consumidores de la marca

1. ¿Conoce usted que es lo que piensan los clientes?
2. ¿Cómo mide la empresa la percepción de los clientes?
3. ¿Cómo definiría la relación de la empresa con clientes?
4. ¿Cómo interactúa la empresa con los clientes?

Preguntas para identificar la capacidad para medir el grado de fidelidad de los clientes

1. ¿Qué hacen para atender el mercado actual?
2. ¿En qué medida considera que sus clientes son fieles a la marca Muchogusto? ¿Por qué? ¿Cómo mide esto?

Preguntas para identificar la capacidad para identificar la preferencia de los consumidores

1. ¿Cuál es la percepción de los consumidores del aceite Mucho Gusto respecto a la competencia? ¿Cómo lo sabe?

Preguntas para identificar la influencia del comportamiento de los clientes en la empresa

1. ¿Qué hacen para atender consumidores en nuevos mercados?
2. ¿Cómo sienten que reacciona el mercado cuando han lanzado un nuevo producto? ¿Por qué?
3. ¿En qué medida considera que el comportamiento de los consumidores influye en el desenvolvimiento de SUPERALIMENTOS?

Preguntas para Operarios

1. ¿Cómo describiría a los demás trabajadores?
2. ¿Cómo calificaría la forma de trabajar de los dueños?
3. ¿Cómo es su relación con los dueños de la empresa?
4. ¿Cómo describiría la relación de los dueños con los demás trabajadores?
5. ¿Cómo se siente trabajando en la empresa?
6. Por favor describa una experiencia positiva y una negativa en el tiempo trabajado en la empresa
7. Cuando ocurre un problema en la producción, ¿Cuál es el procedimiento a seguir?
8. ¿Considera que ha adquirido conocimientos nuevos por parte de los dueños de la empresa? ¿Por parte de quién?
9. ¿Cómo describiría a su jefe directo?
10. ¿Cómo calificaría su trabajo? ¿Por qué?
11. ¿Qué aspectos positivos considera que tiene sus labores?
12. Si tuviera que cambiar algo de su trabajo ¿qué sería?
13. ¿Cómo llegó a trabajar a la empresa?
14. ¿Qué tipo de contrato tiene con la empresa?
15. ¿Ha trabajado para competidores de la empresa anteriormente?
16. ¿Ha considerado dejar la empresa? ¿Por qué? ¿En el corto y/o largo plazo?

ANEXO H: Cuestionarios realizados a trabajadores

Figura XXIII: Cuestionarios utilizados para trabajadores de SUPERALIMENTOS

Por favor completar las siguientes preguntas:

1. Sexo
Selecciona todos los que correspondan.

☐ Femenino
☐ Masculino

2. Edad

3. Grado académico

4. Distrito de residencia

5. Del 1 al 5 califica las siguientes afirmaciones según correspondan.
Marca solo un óvalo por fila.

	1 (Completamente en desacuerdo)	2 (En desacuerdo)	3 (De acuerdo)	4 (Completamente de acuerdo)
Me siento cómodo trabajando en mi actual puesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que mi ambiente laboral es positivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que mi ambiente laboral favorece a mi desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He adquirido conocimientos nuevos en mi actual puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi actual puesto de trabajo me permite aplicar lo aprendido en mi carrera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que mis ideas son escuchadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo confianza con los socios de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que mi puesto de trabajo no depende de los socios de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO I: Guía de observaciones

En el presente Proyecto Profesional se realizaron cuatro observaciones con la finalidad de levantar información acerca del proceso de producción, roles y funciones, grado de trabajo en equipo, competidores, entre otras.

I- Observación en el área de producción y envasado

Fecha: 03 Noviembre del 2017

Tipo de observación: No participante

Contexto: Planta de producción y envasado de aceite de la empresa SUPERALIMENTOS, ubicada en el distrito de Huachipa.

Actores: Operarios de producción (9), operarios del área de envasado (6), jefe de producción, jefe de almacén, asistente de calidad.

Número de participantes: 18

Duración de la observación: 90 minutos

Elementos a observar:

- Proceso de producción del crudo de aceite
- Proceso de envasado de aceite
- Roles y funciones de los trabajadores.
- Trabajo en equipo
- Clima laboral

II- Observación en el administrativa N°1

Fecha: 03 Noviembre del 2017

Tipo de observación: No participante

Contexto: Oficinas administrativas de SUPERALIMENTOS

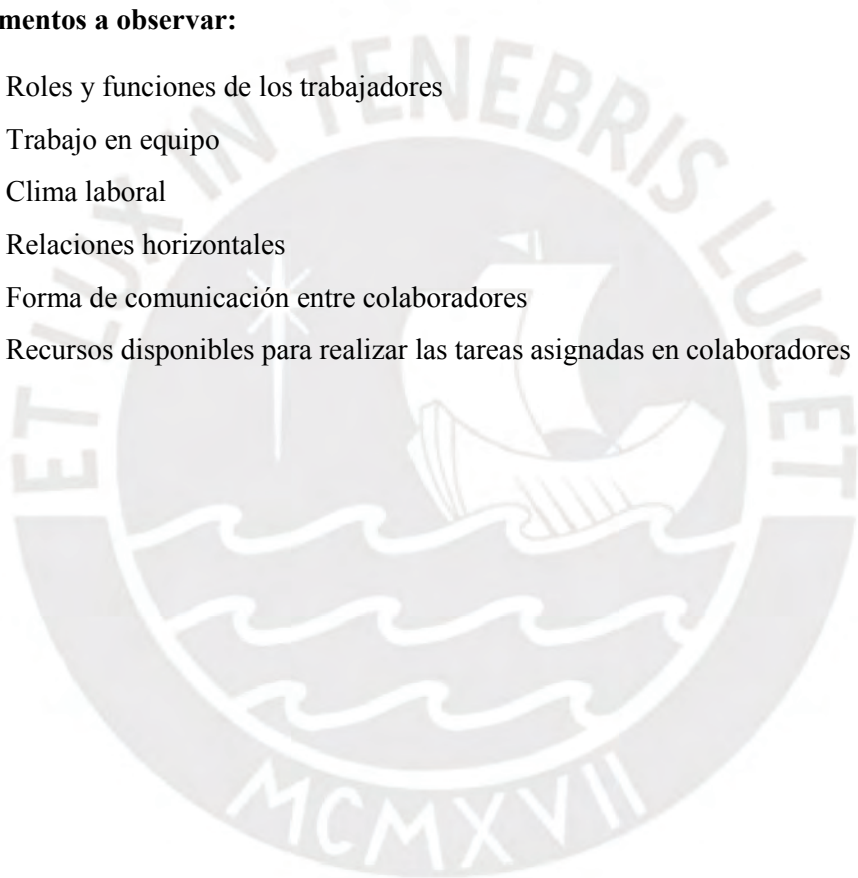
Actores: Asistentes administrativos (4)

Número de participantes: 4

Duración de la observación: 60 minutos

Elementos a observar:

- Roles y funciones de los trabajadores
- Trabajo en equipo
- Clima laboral
- Relaciones horizontales
- Forma de comunicación entre colaboradores
- Recursos disponibles para realizar las tareas asignadas en colaboradores



III- Observación en el administrativa N°2

Fecha: 25 Mayo del 2018

Tipo de observación: Participante. Se realizaron pequeñas preguntas sobre las funciones y tareas que tienen asignadas cada asistente. Se absolvieron dudas que surgieron en la primera observación la cual no fue participativa.

Contexto: Oficinas administrativas de SUPERALIMENTOS

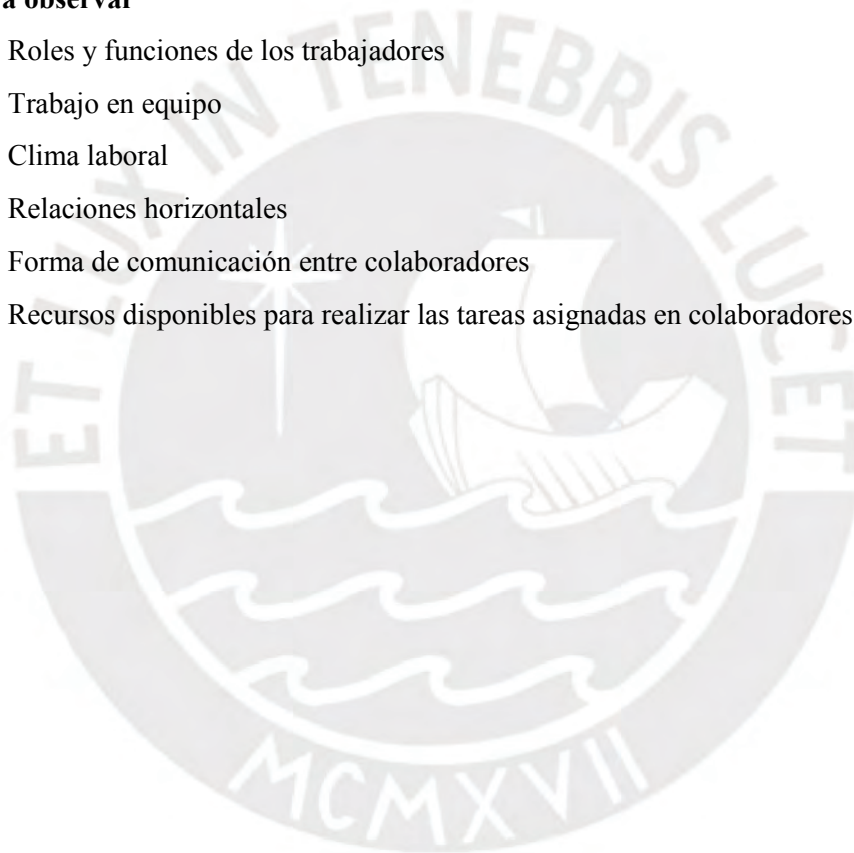
Actores: Asistentes administrativos (4)

Número de participantes: 4

Duración de la observación: 60 minutos

Elementos a observar

- Roles y funciones de los trabajadores
- Trabajo en equipo
- Clima laboral
- Relaciones horizontales
- Forma de comunicación entre colaboradores
- Recursos disponibles para realizar las tareas asignadas en colaboradores



IV- Observación en mercados

Fecha: 18 de Junio del 2018, 23 de Junio del 2018

Tipo de observación: Participante. Se visitaron diversos mercados en los que se consultaron precios y preferencias de los consumidores

Contexto: Mercados de Santa Anita, La parada y Caquetá

Actores: Vendedores mayoristas

Duración de la observación: 30 minutos por mercado

Elementos a observar:

- Modalidad de ventas
- Presentaciones del producto
- Precios
- Principales competidores



ANEXO J: Hallazgos de trabajo de campo

1. Factores de la empresa

1.1. Nivel de organización

Esta variable hace referencia a la estructura de la empresa, así como la manera en la que se reparte la carga laboral entre el personal de la misma, diferenciándose así entre socios de la empresa, trabajadores administrativos, operarios de producción, jefes, entre otros.

Respecto a la empresa objeto de estudio se observó que está dividida por áreas, representada por alguno de los socios fundadores, estando presentes las áreas de producción, comercial, operaciones, tal como lo explica Julio Marroquín, Gerente General de la empresa y socio encargado de gestionar la producción de las líneas actuales del negocio y de los nuevos lanzamientos: “Juan Carlos (está enfocado) en la parte comercial, o sea contrataciones... Harry más que nada, con maquinarias, o sea con lo que son compras de equipo, bombas, servicios de mantenimiento... toda esa parte” (Julio Marroquín, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Además, respecto a cómo está distribuida la carga laboral, uno de los socios (Harry) menciona lo siguiente:

En el caso de manufactura todo comienza cuando tú generas la estructura de control. Como se va administrar la manufactura. Esto comienza primero estableciendo cuáles son los procesos, cuáles son las personas, creando los puestos y las actividades de trabajo. Y, una vez que ya tienes eso estructurado y funcionando, ahí ponemos una persona como responsable, que en este caso es Edward. Entonces, ahí ya comienza a funcionar ya en forma estructural (Harry Sánchez, comunicación personal, 25 junio, 2018).

Esto, denota que los socios están encargados de delimitar las funciones de cada puesto de trabajo a la vez que definen la estructura organizacional de la empresa y que, partir, de esto el personal se compromete a cumplir con lo que le es designado para el correcto funcionamiento de la empresa. Respecto a esto, Cristhian, personal administrativo, menciona lo siguiente:

Yo ingrese trabajando como asistente de Jorge. Entonces yo le apoyaba en temas tanto de almacén como despacho. Pronto me dijeron ‘Cristhian tu estás encargado de implementar el ERP’ y allí entré a conocer otros puntos, por eso conozco como es que funciona (la empresa) porque, al final si no lo conozco, me van a pedir un reporte de eso y, si yo no sé qué cosa me están pidiendo, pierdo (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

En este sentido, se observa que existe un contraste entre el testimonio del socio de la empresa y de un trabajador al delimitar el campo de acción de los trabajadores, lo cual da a notar que el establecimiento de funciones por puesto de trabajo es variable de acuerdo al grado de compromiso que demuestra la persona.

1.2. Nivel de innovación

Esta variable se refiere al grado de inversión y recursos innovadores con los que la empresa cuenta, así como prácticas innovadoras para el sector, que generen un valor agregado a la empresa.

Dentro de la empresa SUPERALIMENTOS, en cuanto al nivel de innovación en maquinaria para fabricación de aceites, la inversión en maquinarias que apoyen a la automatización de procesos y medición de calidad, es considerada no justificada por los socios debido al volumen de fabricación que se maneja actualmente. De acuerdo a lo respondido por los entrevistados, hubo mejoras con respecto a la producción de aceites, desde que empezaron con la producción de los mismos hasta ahora, como lo comenta el Gerente de Producción Harry “Al final el equipo está dando un promedio de veintidós toneladas por día. Entre los que nos dieron al principio y lo que se obtiene actualmente que ya es la capacidad máxima” (Comunicación personal, 25 de junio, 2018). Este resultado concuerda con los datos que se maneja dentro del área administrativa, pues en las entrevistas se notó el aumento de ventas que se tuvo en el histórico.

Respecto a la innovación en productos, actualmente están trabajando en la comercialización de ovoproductos los cuales están dirigidos a clientes industriales. Asimismo, respecto al mercado de ovoproductos Julio Marroquín comenta lo siguiente:

Hay un fuerte potencial acá [...] nosotros nos adelantamos un poquito a cómo se está comportando el mercado en Europa y ya, en algunos países de Sudamérica: Argentina, Chile. Y ya han prohibido el uso del huevo cáscara, por el mismo hecho que tiene contaminantes, [...] si tú quieres tener un HACCP ya no puedes usar huevo cáscara ¿no? o sea ya tienes que usar ya un insumo que te garantice, por ejemplo, el cuidado del producto (Julio Marroquin, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Asimismo, es preciso señalar que, los desarrollos que se están realizando con los ovoproductos están a cargo del ingeniero Julio Marroquín, pues debido a su experiencia previa, cuenta con los contactos dentro de empresas que son especialista en desarrollo de nuevos productos y como comentó el ingeniero Julio Marroquín en su entrevista: “El desarrollo lo estamos haciendo con una empresa que hace desarrollos, desarrollo de producto”(Julio Marroquín, comunicación personal, 10 de mayo, 2018), lo cual hace que a pesar de ser una empresa pequeña, la innovación

es algo que se está tomando en cuenta para este nuevo mercado, algo que no ocurría con los mercados en los que ya se encontraban. La importancia que le dan a este canal industrial es reiterada en las entrevistas que se tiene incluso con los trabajadores del área administrativa, ya que se manejan consideraciones especiales para este tipo de clientes. Cristhian Aylas comentó en su entrevista “el caso de los ovoproductos que son productos ya de huevo en polvo en esos casos generalmente se maneja el término crédito y ya se hace un estado de cuenta por cada cliente” (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018)

Se puede observar que a empresa está utilizando sus redes de contacto en beneficio de las innovaciones para los nuevos mercados, lo cual hará que esta variable cambie con el tiempo, de pasar a ser una variable no desarrollada al inicio de sus operaciones, a ser una variable clave para el éxito de la entrada a los nuevos mercados.

1.3. Grado de liderazgo

El grado de liderazgo, es aplicable a los socios de la empresa, pues todos ellos tienen personas a su cargo. Al ser una empresa de tamaño pequeño, no se cuenta con una gran cantidad de trabajadores, por lo que los trabajadores con los que se cuenta reciben directamente la influencia de cada socio.

Para la perspectiva de los integrantes del área administrativa que no tienen a ninguna persona a su cargo, con el socio que se tiene más relación y el que tiene una mayor influencia en el desempeño y decisiones de esta área, es Harry. Con él se tienen reuniones semanales en las cuales se presenta los resultados y status de las tareas, a él es a quien recurren en caso tenga alguna duda, en la entrevista con Cristhian (asistente administrativo) dice lo siguiente: “Principalmente con Harry porque Harry se encarga tanto de producción como de administración, entonces yo tengo que estar chequeando ambos y ahí es donde yo entro más en contacto con el ingeniero Harry” (Comunicación personal, 14 de junio, 2018). El trato que tiene Harry con su equipo es un trato de confianza y horizontal:

O sea no es necesario que pactemos una reunión si se pacta una reunión debe ser por algo puntual o por algo que tengamos que cambiar o mejorar [...] es algo más horizontal. No es necesario que te envíen un correo diciendo ‘Oye Cristhian tienes que pasarme esto a las tres de la tarde’, sino suele ser algo como ‘Cristhian necesito el reporte que me envías’ con lo cual yo respondo ‘No hay problema, en este momento lo estoy trabajando. Término y se lo envío’ (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Menciona Cristhian en su entrevista, por lo que se nota que es un líder que está pendiente de los trabajadores y los empodera para que puedan afrontar las situaciones que se presentan dentro de la empresa.

En cuanto al área comercial, el líder que es Juan Carlos, el cual tiene a su cargo un equipo de 4 vendedores de canal mayorista y un jefe de vendedores, que se ha incorporado recientemente al equipo debido a la extensión de canales de distribución. Juan Carlos comenta de su forma de trabajo con su equipo:

Tenemos reuniones semanales, ocasionalmente me encuentro en ruta con alguno de ellos, además del trabajo que se hace como jefe de ventas [...] luego del cierre de ventas nos vamos a una cena todos ¿no? y bueno ya conversamos de cualquier cosa ya y compartimos y como más (Juan Carlos Palomino, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Remarcando la buena relación que se tiene entre el equipo comercial que es un equipo que ya había trabajado con la marca antes; sin embargo, se han tenido que adaptar a una nueva forma de trabajo. Juan Carlos ha identificado las particularidades de su equipo de trabajo

Hay un vendedor que es como que líder entre todos ¿no? o sea que todos lo siguen a él ¿no? y este señor, es un señor que a veces te puede hacer pataletas ¿no? puede salirse de sí ¿no? [risas] pero, este, creo que a la larga ha habido este, una relación que se ha ido construyendo y consolidando ¿no? al menos hay respeto, hay confianza y transparencia (Juan Carlos Palomino, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Lo cual permite que pueda lograr una buena relación con ellos. Sin embargo, ahora que se empezará a trabajar con distribuidores de mercado tradicional (para bodegas), se denota cierta tensión entre los vendedores, por miedo a que puedan llegar a sus clientes actuales. Sin duda, este es otro reto que Juan Carlos como líder deberá afrontar.

Por último, los otros dos socios, Julio y Carlos, realizan trabajos más estratégicos para la empresa, que no requieren de una comunicación tan cercana como la de Harry y Juan Carlos, ellos no tienen directamente personas a su cargo; sin embargo, sus decisiones afectan directamente a toda la empresa, y la manera de comunicarlas con los demás socios es de suma importancia, para que estos puedan decantar esta información a sus equipos y que todo funcione de manera armónica dentro de la empresa (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

1.4. Grado de compromiso:

El compromiso por parte de los trabajadores de la empresa puede ser catalogado como alto, medio o bajo en función a la importancia con las que sean realizadas las funciones de cada trabajador conforme a su cargo y rol en la empresa.

Mediante las entrevistas realizadas a los trabajadores de la empresa, se señala que:

(Respecto a la facturación) cuando es cierre del mes es un poco pesado porque generalmente se facturan dos o tres unidades más (por parte de) el vendedor, generalmente, para cumplir su cuota, lo hacen el último día; y como todo buen último día, tienes que entregar el doble de lo que ha vendido quizás en todo el mes (en) promedio. Entonces tenemos que ver que todo eso se (haya) facturado y que todo eso sea despachado; y una vez que se haya despachado tenemos que verificar el stock de cierre de almacén tanto de producto terminado como de insumo. Entonces eso es lo que a veces demora porque el cierre de almacén lo hacemos a las seis o siete de la tarde (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018)

De esto se desprende que, los trabajadores tienen un alto sentido de compromiso conforme al cumplimiento de metas propuestas, en el caso de los vendedores, y al cumplimiento de funciones, en el caso del personal administrativo, que como fue mencionado líneas arriba requiere invertir en horas extras fuera del horario establecido de trabajo.

1.5. Trabajo colaborativo:

El trabajo colaborativo hace referencia al grado en que los trabajadores con distintas funciones se ayudan para cumplir con los objetivos de la empresa, ya sea intercambiando información crucial, apoyando a trabajadores de otras áreas para agilizar el abastecimiento, la producción, la distribución, comercialización, el flujo de información, entre otras actividades propias del negocio.

Respecto a esta variable, en una entrevista se resalta lo siguiente:

(Respecto a su relación con el área de producción) por ejemplo, puede ser que los de los de producción me declaren que nos han pasado una cantidad determinada de productos yo digo ‘no, yo tengo otra cantidad de productos porque físicamente no me da’. Entonces entre los dos se puede ver una forma de resolver eso, tanto del lado que ayude a producción para que controle su cantidad producida, como que nos ayuda a nosotros, como operaciones, para ver la cantidad recibida (Edward Robadilla, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

En este sentido, se puede afirmar que sí existe trabajo colaborativo en la organización y que esto genera que los procesos internos sean eficientes ya que los trabajadores pueden encontrar soluciones de manera más rápida a problemas comunes en la empresa, tal como se afirma en el siguiente fragmento extraído de la cita mencionada líneas arriba “siempre puede generarse un problema, pero lo que se puede aprovechar de eso es como a partir de ese problema ver nuevos

puntos de control que podemos tener para mejorar todo” (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Adicionalmente, cabe resaltar que el trabajo colaborativo contribuye a que las relaciones al interior de la empresa sean positivas debido a que el interrelacionarse con trabajadores de distintas áreas, que poseen una visión de la empresa desde otro punto de vista genera que todos los trabajadores sumen a su aprendizaje y el ambiente laboral mantenga un clima positivo y de relaciones horizontales. Esto se ve reflejado en lo afirmado Harry Sánchez:

La comunicación que se tiene entre todos siempre es muy fluida, a parte que la comunicación entre los trabajadores con cualquiera de los socios también los es; entonces sí hay sugerencias que hace la misma gente de planta, dicen ‘oye si se mejora esto, se puede lograr aquello, ¿no?’ de forma intuitiva, entonces... a partir de (eso) todos recopilamos esa información y hacemos un análisis un poco más exhaustivo para poder determinar si es viable o no (Harry Sánchez, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

1.6. Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo comprende que la cooperación entre trabajadores para el logro de un objetivo de la empresa, esto se diferencia del trabajo colaborativo en el sentido que los trabajadores trabajan de forma conjunta, generando sinergias al momento de desempeñarse en el ambiente laboral.

En la empresa sujeto de estudio, esto se evidencia en su forma de trabajo ya que se realizan reuniones interfuncionales cada semana, cuyos detalles se proporcionan a continuación:

Participan los jefes: el jefe de producción, el jefe de operaciones, y nosotros, los gerentes que estamos en planta. Revisamos cada una de las áreas... donde evaluamos nuevos lanzamientos, y cómo va todo el proceso. También, una vez al mes revisamos la parte de finanzas (Julio Marroquín, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

De esto se puede desprender que los trabajadores forman parte de un equipo que espera el esfuerzo de cada uno de ellos para el logro del desarrollo de la empresa y sus metas de negocio.

Por otro lado, estas reuniones interfuncionales también tienen por finalidad evaluar el ingreso a nuevos mercados y/o el lanzamiento de nuevos productos, esto se detalla en la siguiente cita:

Para poder determinar si es que era negocio o no, hay que ver primero el costo, por un lado; y por otro, el ingreso, a través de la parte comercial. La proyección como posibilidad

de generar un negocio como venta, lo ve Juan Carlos; y, Julio, más conoce la parte de planta (Harry Sánchez, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Añadido a esto, el trabajo en equipo también se ve reflejado en la parte administrativa de la empresa ya que mencionan que apoyan a la contadora con lo que son cierres de mes, tanto administrativo como contable (Cristhian Aylas, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

2. Comportamiento del Mercado

2.1. Conocimiento del mercado

Los socios están alineados a desarrollar el mercado de ovoproductos, tal como mencionan Julio y Juan Carlos, los ovoproductos son claves para su inserción en el mercado industrial, es preciso señalar que para ingresar al mercado de ovoproductos no se hizo una investigación de mercado fue más relacionado a aprovechar la oportunidad. En ese sentido, Juan Carlos Palomino comenta lo siguiente: “Muy a la lectura del mercado en verdad, no ha habido una investigación de mercado, básicamente ha sido contrastar información de la realidad y luego ya la necesidad de la empresa, y también alinear nuestra visión como empresa” (Cristhian Aylas, comunicación, 25 de junio, 2018)

2.2. Volatilidad del mercado

La volatilidad del mercado, se entiende como la inestabilidad que puede llegar a tener algún mercado, el grado en que es probable que el mercado cambie las reglas del juego para cada empresa que participe en él.

Para SUPERALIMENTOS, se deberán tomar en cuenta dos tipos de mercado, en el que iniciaron, que es el de aceites, el cual según palabras del gerente comercial, el mercado de aceites y conservas es un océano rojo, en el cual la guerra de precios es bastante agresiva; por lo que un competidor que llegue con un precio atractivo al mercado, puede robar parte del mercado actual de otros, lo cual hace altamente volátil el mercado.

El otro tipo de mercado que deberán analizar, es el de los ovoproductos, para ello, se tiene que empezar por analizar el comportamiento que ha tenido la única competencia, pero altamente posicionada, que tiene el mercado, la cual es Ovosur. Para este mercado, las variaciones en los pedidos no son altas, es un mercado que cuenta solo con clientes industriales y barreras de entrada altas, por lo que hace que la volatilidad de este mercado sea baja.

2.3. Identificación de amenazas en el mercado

La capacidad para identificar las amenazas del mercado, es crucial para poder mitigar estos riesgos con los que se corren. Las amenazas al mercado, son todas aquellas situaciones que ponen en peligro el funcionamiento de la empresa, afectándola directamente.

En el poco tiempo de funcionamiento que lleva la empresa, se han presentado riesgos claros a los que se enfrenta la empresa; riesgo uno, el tener como insumo principal un material importado (crudo de soya); el segundo riesgo es, haber ingresado a un mercado que es considerado incluso por los mismo gerentes como “Océano Rojo”

En cuanto al primer riesgo no encontramos con que hubo un problema al momento de pedir el crudo el año pasado en cierto momento, tal como relata el ingeniero Julio Marroquín: “Hubo una huelga en Argentina de transportistas, entonces no llegó...este... no llegó crudo como un mes y prácticamente eso nos afectó a nosotros como producción casi 15 días que... paramos la planta” (Julio Marroquín, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

A partir de esta falta de materia prima, se comenzaron a generar problemas con el área comercial, que por voz de Juan Carlos Palomino fue descrito el incidente comercial producto de esta falta de materia prima: “Tuvimos un incidente en abastecimiento en Julio del año pasado que casi diez días estuvimos fuera, y esa fue la ventana que aprovechó Tria para entrar a todos los mercado”; con este problema, se empezó a tener más opciones de importaciones de crudo, pues claramente al tener estos riesgos en el país de donde se importa, se debía hallar una forma de mitigar estas amenazas que tiene el mercado (Juan Carlos Palomino, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Para el segundo riesgo, se puede notar especialmente que es un mercado volátil, que puede cambiar de líder dentro del mercado mayorista, por tratarse según los vendedores de “un mercado poco fiel”; esto se puede notar en que a partir del problema con el abastecimiento de aceite crudo, Juan Carlos Palomino, relata la situación a partir de la falta de crudo de la siguiente manera:

Al nosotros tener este inconveniente pues este... igual... los comerciantes no van a dejar de vender ¿No?, entonces ven otra opción, y metieron Tria. [...] creo que ha sido la batalla más dura que ha tocado pelear, porque uno de los motivos porqué la gestión anterior no tuvo éxito, fue porque se metió en esa guerra de precios ¿No?, si el otro bajaba el bajaba ¿No? Y... y nosotros no tenemos un volumen muy grande de producción [...] fue duro en el sentido de que la competencia hacía su parte, ¿no?, de... y esa fue la meta en realidad de Alicorp (Juan Carlos Palomino, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Esta guerra de precios, y mercado como océano rojo, es una amenaza latente para los socios que ha sido identificada; sin embargo, los planes para mitigar esta amenaza se están

desarrollando de manera paulatina, por lo que si es que hay un competidor que llegue con un precio muy atractivo y robe mercado, afectaría de una manera significativa a la empresa.

2.4. Redes de contacto

Las redes de contacto, son aquellos contactos que poseen los socios de la empresa, los cuales les facilitan las gestiones de abastecimiento, producción y ventas. Actualmente la red de contactos ha ayudado a conseguir mejores proveedores de insumos como plásticos y cajas para los aceites.

Así, se puede observar el siguiente caso puntual, con los proveedores y su relación con los socios, pues se tratan de empresas grandes con las que han podido contactar y empezar a trabajar, el ingeniero Julio Marroquín comenta lo siguiente:

Ya pues de mucho tiempo (de tener una relación con el proveedor), ¿no? O sea desde que trabajamos en la industria y de alguna forma como es un mismo sistema de envasado y... envasado con el que nosotros hemos trabajado, prácticamente son los mismo proveedores, los mismos proveedores de performance, de tapas, de etiquetas, de cajas, entonces son los que nosotros conocemos ya en el mercado, ¿no? entonces eso nos ha servido por ejemplo de primera mano ¿no? AMCOR por ejemplo que es una empresa muy grande del sector de plásticos eh... ellos pues no dan crédito así tan fácil, ¿no? Y a nosotros nos dieron, a los dos meses nos dieron crédito (Julio Marroquin, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

Esta afirmación de relación con los proveedores la reafirma el gerente de producción Harry: “Otro que nos apoyado mucho es también las etiquetas que básicamente por la relación que tenían con Julio ¿no? El tema de crédito” (Harry Sanchez, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Por lo que se puede notar que todos los socios tienen el conocimiento que esa es una de las ventajas que tienen como equipo. Para el caso de la creación de nuevas redes, se aprovechan las redes que se tenían con anterioridad, el socio Juan Carlos Palomino, al contar con una distribuidora anteriormente, cuenta con contactos a los cuales ha buscado para poder comercializar los productos de aceites y conservas de SUPERALIMENTOS, actualmente está en busca de expandir la distribución a provincias, por lo que, se están generando nuevas redes de contacto en las diferentes provincias.

3. Elementos clave de Cadena de Suministro

3.1. Planificación

En este primer grupo se tienen elementos como los planes a corto, mediano y largo plazo, además de políticas en los diferentes procesos y estrategias en cada uno de ellos.

Con alusión a los planes, en SUPERALIMENTOS se gestionan a corto y mediano plazo, ya que los socios no cuentan con el tiempo suficiente para enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de planes a largo plazo. Actualmente están enfocados a temas de corto plazo como el desarrollo de nuevos productos o gestiones comerciales para la venta de los mismos.

La planificación más concurrente en el corto plazo es la de ventas, ya que esta se encuentra ligada a los planes de producción. Según Edward, jefe de planta, el gerente de ventas se encarga de pronosticar las ventas y decirle la cantidad que debe producir semanalmente; sin embargo, es común realizar ajustes diarios a la cantidad establecida (Edward Robladilla, comunicación personal, 14 junio, 2018).

Respecto al tema de políticas la organización cuenta solo con políticas de calidad y políticas en el proceso de producción. Existen políticas adicionales; sin embargo, estas no se encuentran por escrito.

Finalmente, respecto a las estrategias, tampoco se encuentran establecidas por escrito; sin embargo, si las ejecutan para temas de diversificación de productos y ventas a nuevos clientes como empresas industriales:

[...]claro, de hecho uno de los factores de decisión fue el instinto de supervivencia pues [risas] como le decía, tener una categoría y si pasa algo, tenemos está caminando ¿no? pero a la larga hemos visto que hay muchos puntos de coincidencia como te digo, si vamos trabajando el canal industrial, nos va a ayudar mucho cuando tengamos ya la opción de hacerlo con las otras que manejamos ¿no? la decisión que hemos tomado, bueno hemos conversado es: enfocarnos en lo que tenemos ahora ¿no? que tenemos aceite, tenemos este, ovoproductos. Entonces, vamos a profundizar la llegada de ambas categorías ¿no? por un lado, el tema del aceite, hacer este posicionamiento no solo de precio ¿no? Por un lado y por el otro la llegada no solamente por estos canales, por esta fuerza de ventas mayoristas si no también viendo un poco más de salida eh darle *upgrade* con [aceite] de girasol, de oliva. Y, por otro lado, ovoproductos seguir desarrollando el canal industrial, sacar variantes para poder tener nuevos usos, nuevos mercados; y, lo siguiente sería que se junten. Entre la unión del huevo y aceite también hay productos ¿no? entonces vamos a ir por ese, por esa vía ¿no? es lo que se ha conversado y, bueno pues, seguro que se dará de esa forma pues (Juna Carlos Palomino, comunicación personal, 25 de junio, 2018)

De la cita presentada líneas arriba, se puede afirmar que actualmente la empresa está ejecutando una estrategia de desarrollar un nuevo canal de ventas (industrial) para poder ofrecer todo su catálogo de productos y a mediano plazo, en caso desarrollen nuevos productos, poderlos vender a estos mismos clientes.

3.2. Aprovisionamiento

En este grupo se consideran como elementos clave a la selección de proveedores, nivel de negociación con proveedores, análisis de mercado, plazos de entrega y calidad de insumos.

Respecto a la selección de proveedores, esta actividad se sustenta en la red de contactos que poseen los socios. En una entrevista con Julio Marroquín, Gerente General, mencionó que poseía una buena relación con los proveedores de tapas, cajas y etiquetas, puesto que han trabajado junto con ellos desde antes de iniciar la empresa. Cabe recalcar que en la selección de proveedores solo intervienen los socios; sin embargo, quien se encarga del proceso de la gestión de pagos y control de calidad de los insumos entregados es Jorge, quien ocupa el puesto de Asistente Administrativo. Por otro lado, haciendo alusión al tema de negociación de proveedores Julio Marroquín comenta lo siguiente:

Hay algunos (proveedores) que por ejemplo en el caso pues de las performance ya casi casi se ha vuelto un monopolio, ¿no? Son nada más San Miguel y Amcor los dos que están dominando el mercado, entonces ahí no puedes hacer mucho o sea son los dos que están ahí en el mercado pero en otras categorías como etiquetas, cajas ahí si hay mucha competencia y tu buscas ahí con quien manejarlo” (Julio Marroquin, comunicación personal, 25 de junio, 2018)

Al igual que Julio Marroquín, Harry –gerente de administración y producción- también considera que el nivel de negociación con los proveedores de performance es bajo y comenta que lo mismo sucede con el proveedor del principal insumo para la producción de aceite, el crudo (Harry Sánchez, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

El tercer elemento de este grupo es el análisis de mercados, en SUPERALIMENTOS no se cuenta con las herramientas necesarias para realizar una análisis exhaustivo de datos cuantitativos del mercado; sin embargo, se obtienen algunos datos cualitativos por medio de los vendedores.

Finalmente respecto a los plazos de entrega y calidad de los insumos, el encargo de supervisar que ambos elementos se lleven a cabo de manera correcta es Jorge; asimismo como se mencionó en líneas previas él es el encargado de gestionar los pagos y acuerdos con los proveedores.

3.3. Producción

Para el análisis de la categoría de producción se han utilizado como elementos clave el proceso productivo, la capacidad de producción, stock mínimo, la tecnología disponible en la planta y los operarios

Respecto al proceso productivo ha mejorado con el paso del tiempo, los socios se han encargado de estandarizar todo los subprocesos para poder obtener resultados lo más homogéneos posibles. Harry afirma que cuando recién iniciaron las operaciones presentaron una serie de inconvenientes debido a que la planta no se encontraba en óptimas condiciones,

[...] la parte refinado que es toda la planta de refinación del aceite crudo aquí ya... ya estaba casi lista, ¿ya? Pero que cuando nosotros entramos eh... estaban... tenían problemas de balance en general, o sea para que una planta funcione de forma correcta necesitas que cada una de las partes funcione convenientemente [...] estas partes individuales tenían problemas serios de mantenimiento lo que tenía la planta mucho tiempo sin usarse y aparte que tenían este... la partes en sí estaban [...] deterioradas, estaban... habían puesto equipos que no están dimensionados para la... el equipo que debería funcionar convenientemente” (Harry Sanchez, comunicación personal, 25 junio, 2017).

Cabe recalcar que actualmente el proceso productivo se encuentra delegado al Jefe de Planta – Edward Robladilla- ya que por temas de necesidad Harry se encuentra más enfocado en temas administrativos.

El segundo elemento de este grupo es la capacidad de producción, en SUPERALIMENTOS actualmente se encuentra al tope de su capacidad, el siguiente paso si se quisiera aumentar la producción sería un *upgrade*. Es considerable señalar que cuando recién se inició el arrendamiento operativo la planta se encontraba a una capacidad de 10 toneladas aproximadamente, hoy en día da un promedio de 22 toneladas diarias.

Respecto al stock mínimo de inventario el Edward, jefe de producción, comenta lo siguiente: “[...] normalmente el stock... puede estar amarrado a varios factores pero sí se maneja un stock de un día por lo menos” (Edward Robladilla, comunicación personal, 14 junio, 2018).

Es preciso señalar que en una ocasión el proveedor de aceite crudo no los pudo abastecer con su principal insumo y se quedaron sin inventario.

Por otro lado, respecto a la tecnología de la planta el jefe y gerente de producción afirman lo siguiente:

[.....]Mira la tecnología que tenemos actualmente es... digamos, es la estándar que se tienen en el segmento hacia donde estamos dirigidos, ¿no? de que si hay, digamos, tecnología mayores probablemente lo que están de mediano o grandes son los que tienen tecnología mejor” (Harry Sánchez, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

“[...] Mira, todo eso se maneja en función a la... al volumen de la demanda, por lo pronto el diseño y la capacidad responde a esa demanda. Eh... lo que respecta a calidad igual, ¿no? O sea los... los instrumentos que tenemos ahora si nos están respondiendo (Edward Robladilla, comunicación personal, 25 junio, 2018).

Finalmente respecto a los operarios, actualmente hay 6 operarios en el proceso de refinado; ellos se dividen en tres grupos de trabajo para poder tener activa la planta las 24 horas del día. Asimismo, en el área de envasado se encuentran 15 personas de las cuales el 60% aproximadamente son de nacionalidad venezolana. Es preciso señalar que existe una alta rotación del personal de envasado, no obstante el jefe de planta considera que no es un inconveniente, ya que es un trabajo manual fácil de aprender, “por la zona donde estamos pues es este... muy... muy sensible a que la gente se pase de una empresa a otra, ¿no? Entonces hemos tenido casi... de los que iniciamos casi del 100% ya no hay nadie” (Julio Marroquín, comunicación personal, 10 de mayo, 2018)

3.4. Distribución

En este grupo se consideran como elementos clave el almacenamiento, transporte, distribuidores, calidad de productos entregados y preparación de pedidos.

Con alusión a los transportistas, [actualmente cuentan con 2 proveedores], ellos se encargan de distribuir los diversos productos con los que cuenta la empresa a los mercados donde se encuentran sus clientes. Jorge Yarmas, asistente administrativo comenta que si bien normalmente no se han presentado problemas con los transportistas, hace unos meses tuvieron un incidente con cajas rotas. “[...] si no que el tema es que tú le puedes decir, para nosotros son 6 niveles (filas de cajas), [...] pero el otro aceite que es, de repente, no sé, Cielo yo lo hago y no pasa nada” (Jorge Yarmas, comunicación personal, 14 de junio, 2018).

Esta cita permite afirmar que es difícil gestionar las condiciones con los transportistas, ya que no acatan las recomendaciones de su cliente, en este caso SUPERALIMENTOS.

Por otro lado, respecto a la entrega de productos de calidad y preparación de pedidos los encargados de estas actividades son Cristhian y Jorge junto con el apoyo del personal de almacén

3.5. Logística Inversa

Finalmente, en el grupo de logística inversa se tienen elementos como devoluciones, negociación con clientes y satisfacción de clientes.

El primer elemento de este grupo son las devoluciones, en SUPERALIMENTOS aún no se han presentado problemas con clientes en los que haya tenido que haber una devolución de productos o dinero.

Por otro lado, respecto a las negociaciones con el cliente Harry comenta lo siguiente:

Seguíamos en AJE el primer contacto siempre tiene que ser el vendedor porque es el que da la cara, en segundo lugar tiene que ser ya el ingeniero de planta. En caso de que... este... digamos sea problema mucho mayor probablemente tendríamos que ir cualquiera de nosotros. O sea y es que este es una metodología y tiene un razón, la razón es básicamente ver si rápidamente se puede solucionar el tema, ¿no? Porque a veces cuando va alguien de mucho peso puedes, tratan de condicionar el tema, entonces a veces es preferible digamos llevar un perfil un poco más bajo (Harry Sánchez, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

Finalmente, acerca del elemento satisfacción de clientes, SUPERALIMENTOS no cuenta con las herramientas necesarias para medir el grado de satisfacción de los clientes, el único feedback que se tiene por parte de ellos es a través de los vendedores. En la entrevista a Julio Marroquín afirma lo siguiente sobre una pregunta si e que se ha realizado alguna encuesta sus clientes: “[...] no, no hemos hecho. Nada más, este, la parte comercial que está ofreciendo el producto y, que ya, estamos ahí, prácticamente como 80 clientes que ya hemos visitado.” (Julio Marroquín, comunicación personal, 25 de junio, 2018).

ANEXO K: Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Variables	Herramienta	Instrumento
¿Cuáles son los factores externos que afectan a SUPERALIMENTOS?	Describir la situación actual de la industria alimentaria y de la empresa	Comportamiento del mercado	Entrevista / Fuentes Documentales	Guía de entrevista a Socios
		Cultura de emprendimiento	Fuentes Documentales	No aplica
		Estructura dinámica y productiva	Fuentes Documentales	No aplica
		Políticas y regulaciones	Fuentes Documentales	No aplica
		Acceso a financiamiento	Fuentes Documentales	No aplica
		Programas de apoyo a emprendimientos	Fuentes Documentales	No aplica
		Clientes	Entrevista / Observaciones	Guía de entrevista a Socios / Guía de observación en mercado
		Competidores	Entrevista / Observaciones	Guía de entrevista a Socios / Guía de observación en mercado
		Proveedores	Entrevista / Observaciones	Guía de entrevista a Socios / Guía de observación en área administrativa

ANEXO J: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas	Objetivos	Variables	Herramienta	Instrumento
¿Cuáles son los factores internos que afectan el desempeño de SUPERALIMENTOS?	Describir los factores internos que afectan el desempeño de SUPERALIMENTOS en el desarrollo de nuevos productos	Edad de la empresa	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios
		Tamaño de la empresa	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios
		Innovación en productos	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios
		Experiencia de los socios	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios
		Educación profesional de los Socios	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios
		Gestión del conocimiento	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios / Guía de observación en área administrativa
		Liderazgo	Entrevistas	Guía de entrevista colaboradores / Guía de observación en área administrativa
		Respuesta a amenazas	Entrevistas	Guía de entrevista colaboradores
		Trabajo en equipo	Entrevistas	Guía de entrevista colaboradores Guía de observación en área administrativa y de producción
		Trabajo colaborativo	Entrevistas	Guía de entrevista colaboradores
		Capacidad Financiera de la empresa	Fuentes Documentales de la empresa	No aplica
		Poder de negociación con proveedores	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios
		Poder de negociación con clientes	Observaciones	No aplica

ANEXO J: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas	Objetivos	Variables	Herramienta	Instrumento
¿Qué capacidades debe potenciar o desarrollar SUPERALIMENTOS para el desarrollo de nuevos productos?	Identificar y analizar el estado de las capacidades que posee SUPERALIMENTOS para desarrollar nuevos productos.	Capacidad para recolectar información del mercado	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad para tener acceso a información del mercado	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad para desarrollar una red de contactos	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad para identificar las necesidades del cliente	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad para trabajar en equipo	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad para negociar con proveedores	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad para comunicar a los clientes el producto	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad para replicar procesos	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores
		Capacidad de respuesta amenazas	Entrevistas	Guía de entrevista a Socios y colaboradores

ANEXO L: Análisis FODA

Con base en los factores hallados en el trabajo de campo, se ha definido el siguiente FODA:

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento • Aprovechamiento de oportunidades • Trabajo en Equipo • Replica de procesos • Personal capacitado • Experiencia de socios • Grado de liderazgo • Relación con proveedores • Capacidad para realización de prototipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de ovoproductos poco explotado • Llegada a nuevos mercados • Distribución propia • Desarrollo de nuevos productos con materia prima actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a herramientas de recolección de información. • Acceso a información de mercado. • Conocimiento del mercado. • Capacidad para traducir necesidades del mercado • Comunicación asertiva (interna) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Mayoristas infieles • Pérdida de marca arrendada • Volatilidad del mercado • Fallos en proveedores tercerizados • Compra a proveedores extranjeros • Aceite de soya como commodity

En primer lugar, como se puede observar las fortalezas que posee SUPERALIMENTOS son las siguientes:

- **Gestión del conocimiento:** los socios de la empresa tienen amplios conocimientos académicos y experiencia laboral, en este sentido ellos cuentan con la capacidad de poner en práctica dichos conocimientos con el fin de que estos generen un efecto diferencial en el desarrollo de la empresa.
- **Aprovechamiento de oportunidades:** esta es una fortaleza de la empresa ya que a la fecha ha sabido identificar oportunidades en el entorno en el que se desenvuelve, como pasó con el caso del lanzamiento de nuevas presentaciones de aceites o la oportunidad para comercializar ovoproductos en su momento. Esta fortaleza es de suma importancia ya que esto le permite a la empresa seguir expandiéndose hacia distintos mercados lo cual constituye uno de sus objetivos estratégicos principales.
- **Trabajo en equipo:** en SUPERALIMENTOS el trabajo en equipo se puede observar desde el trabajo que realizan los socios ya que para gestionarla se han repartido las tareas por realizar de acuerdo al área de conocimiento de cada uno de ellos. Además, esta fortaleza se puede denotar en los demás trabajadores ya que en muchas ocasiones se organizan para cumplir con las metas propuestas.

- Replicar de procesos: esta fortaleza hace referencia a que la empresa aplica un estándar de procesos, como ha sucedido en el caso del procesamiento de crudo de aceite; con esta fortaleza la empresa podrá seguir un patrón similar y así lograr la calidad deseada.
- Personal capacitado: a la fecha los socios de SUPERALIMENTOS están debidamente capacitados en las áreas de interés de cada uno; además cuenta con personal capacitado técnicamente para el desarrollo de procesos técnicos propios al procesamiento de alimentos.
- Experiencia de socios: como fue mencionado con anterioridad la experiencia de los socios es altamente relevante y constituye un factor clave para el desarrollo de la empresa, dado que de no contar con este conocimiento y ser emprendedores que no tiene este tipo de experiencia, la empresa no tendría el mismo crecimiento que ha venido experimentado hasta la fecha.
- Grado de liderazgo: esta fortaleza se ve en la manera en que los socios de la empresa gestionan el desempeño de los equipos de trabajo poniendo en práctica habilidades blandas que generen una relación positiva entre los socios y los demás trabajadores.
- Relación con proveedores: los socios actualmente tienen una buena relación ya que estos les han otorgado beneficios que otras empresas no han podido obtener con la misma facilidad que SUPERALIMENTOS.
- Capacidad para realización prototipos: esta fortaleza es relevante para la empresa en el sentido que está desarrollando nuevos productos, los cuales deberán ser probados ante el mercado que desean atender, mediante distintos tipos de prototipos.

Estas fortalezas con las que cuenta SUPERALIMENTOS deberán seguir siendo trabajadas para que la empresa mantenga, como mínimo, el rendimiento que ha venido teniendo y se pueda potenciar su crecimiento en los mercados en los que se desarrolla.

Por otro lado, se ha observado que las oportunidades que el entorno le ofrece a SUPERALIMENTOS son las siguientes:

- Mercado de ovoproductos poco explotado: como fue mencionado en Perú solo existe un proveedor de ovoproductos, por lo cual este mercado se maneja como si fuera un monopolio; por ellos debido a que SUPERALIMENTOS está incursionando en este mercado puede crecer a una gran magnitud.
- Llegada a nuevos mercados: esta oportunidad se visualiza en tanto la empresa ha estado entrando a distintos departamentos del Perú con su principal línea de productos, aceites de cocina, generando aceptación por parte de dichos mercados, razón por la cual la empresa está planeando llegar a más departamentos.

- Distribución propia: SUPERALIMENTOS cuenta con esta oportunidad ya que a la fecha la distribución es realizada por una flota de camiones tercerizados; sin embargo, su desenvolvimiento no puede ser controlado por la empresa, razón por la cual podría resultar positivo que cuenta con su propia flota de camiones para realizar una adecuada distribución de sus productos.
- Desarrollo de nuevos productos con materia prima actual: esta oportunidad se ve ejemplificada a través de la comercialización de ovoproductos ya que en esta categoría existen amplias variaciones de productos por ofrecer, como son la yema en polvo, la tortilla en polvo, entre otros.

Cabe resaltar que las oportunidades del entorno deberán ser analizadas y evaluadas adecuadamente para intentar pronosticar su impacto en la empresa; y que de ser aprovechadas la empresa tendrá un mejor desempeño.

Respecto a las debilidades de la empresa, se han identificado las siguientes:

- Acceso a herramientas de recolección de información: SUPERALIMENTOS a la fecha no gestiona de manera adecuada la información, razón por la cual en ocasiones ha fallado al querer traducir las necesidades del mercado en desarrollo de productos, siendo esta una debilidad que le puede traer problemas en el futuro.
- Acceso a información de mercado: de manera similar que el punto anterior, la empresa cuenta con el nexo para obtener información de los clientes (vendedores), sin embargo al no gestionar adecuadamente el acceso a esta información la empresa podrá verse altamente perjudicada.
- Conocimiento de mercado: si bien los socios de la empresa cuentan con conocimientos del entorno en que se desenvuelven, no tienen un alto grado de conocimiento específico del mercado mediante el cual puedan conocer su funcionamiento y la forma en que reaccione ante ciertas situaciones; esto pone en desventaja a SUPERALIMENTOS en el sentido que no pueden anteponerse a situaciones propias del mercado.
- Comunicación asertiva (interna): a pesar de que los socios tienen múltiples reuniones para compartir el status de la empresa, existen ámbitos en los que no se comunica óptimamente la situación de la empresa como ha sido en el caso del desarrollo de ovoproductos, en la cual la información de estos se concentró en el socio a cargo de contactar con el proveedor y el encargado de desarrollar dicho producto.
- Capacidad para traducir necesidades del mercado: hasta el momento, SUPERALIMENTOS al desarrollar nuevos productos no ha partido de qué necesidades están insatisfechas en el mercado y pueden ser suplidas por algún producto de la empresa.

Para trabajar las debilidades presentadas SUPERALIMENTOS deberá concentrar esfuerzos para que éstas no perjudiquen el desempeño de la empresa, esperando que alguna de estas debilidades pueda convertirse en una fortaleza.

Por último, en cuanto a las amenazas del entorno, se han identificado las siguientes:

- Competidores: como ha sido mencionado con anterioridad, el mercado en el que se desenvuelve SUPERALIMENTOS para el caso de los aceites de cocina, tiene una gran cantidad de competidores, los cuales están dispuestos a bajar el precio de sus productos en el corto plazo con el fin de ganar una mayor cuota de mercado, como ha sucedido en una ocasión. En este sentido, los competidores son una amenaza para la empresa en tanto pueden adoptar estrategias que perjudiquen el nivel de ventas de SUPERALIMENTOS.
- Mayoristas infieles: los clientes de SUPERALIMENTOS son mayoristas, los cuales, según lo observado en la investigación de campo, no tienen un alto grado de fidelización con la marca ya que prefieren evaluar un mejor producto en base a su precio. Debido a esto, los mayoristas infieles resultan una amenaza para la empresa ya que no significan una cartera de clientes asegurada para ellos.
- Pérdida de marca arrendada: al arrendar la marca de aceites Muchogusto y no ser una marca propia de la empresa, esta podría culminando su contrato de arriendo, no renovarlo lo cual ocasionaría que los esfuerzos de la empresa por posicionar esta marca en el mercado no beneficien a SUPERALIMENTOS.
- Volatilidad del mercado: como ha sido explicado con anterioridad, las condiciones del mercado de aceites no son estables, debido a que está expuesto a que cambien los competidores y las reglas del mercado.
- Fallos en proveedores tercerizados: dado que SUPERALIMENTOS tiene proveedores que han fallado con anterioridad, esto supone una amenaza para la empresa en tanto pueden volver a fallar.
- Compra a proveedores extranjeros: Los proveedores de SUPERALIMENTOS al ser de Argentina significan una amenaza en tanto pueden fallar en el abastecimiento de materias primas, como ha sucedido con anterioridad.
- Aceite de soya como *commodity*: Dado que el aceite es un producto cotizado internacionalmente este se puede ver afectado por el precio del dólar.

ANEXO M: Bitácora de investigación

El presente anexo tiene por finalidad llevar el registro de las entrevistas, observaciones, cuestionarios, entre otras actividades parte del trabajo de campo del Proyecto Profesional que se está presentando. En este sentido, a continuación se presentan las fechas, actividades realizadas:

- **Entrevista realizada el 23/08/2017:** Jahaira Girón y Ana Arca, como parte del equipo de investigación realizaron una entrevista al Gerente General de SUPERALIMENTOS, Julio Marroquín, a fin de profundizar la información sobre la fundación de la empresa, la actividad principal de la misma, el sector en el que se desenvuelve, los problemas que ha experimentado y los aspectos más generales de la misma para que el equipo de investigación pueda tener un panorama más completo de la empresa sobre el cual se procedió a plantear la oportunidad de investigación inicial, los objetivos de la misma. Del mismo modo, al contar con información sobre el sector en el que se desenvolvía la empresa, permitió que el equipo de investigación pueda iniciar la recolección de información sobre el mismo para identificar los factores que la afectan a dicha industria.
- **Entrevista realizada el 15/09/2017:** El equipo completo de investigación fue a la planta productora de aceite SUPERALIMENTOS a las 10:00 am aproximadamente con la finalidad de ahondar los conocimientos de la empresa, conocer las aptitudes de cada socio fundador, así como sus expectativas para con la empresa. En esta visita se realizó una entrevista semi-estructurada con todos los socios en simultáneo para conocer el panorama completo en el que se desenvuelve la empresa, en este sentido se pudo percibir que los socios, a pesar de su corto tiempo en el mercado, estaban desarrollando nuevos productos y nuevas marcas, como lo fue en su momento, la línea de conservas de atún. Este acercamiento permitió vislumbrar un problema de desorganización al decidir qué producto nuevo se iba a lanzar o desarrollar, esto debido a que para decidir implementar la línea de conservas se tomó la decisión basándose en la oportunidad que sea afín a la cadena de su línea principal, aceites, y se decidió implementar en aproximadamente 2 meses, lo cual resulta un tiempo sumamente corto.
- **Visita realizada el 03/11/2017:** Con el objetivo de visualizar el procesamiento del crudo de aceite el equipo de investigación se acercó a la planta de SUPERALIMENTOS, en esta visita se pudo observar cómo es realizado dicho proceso, la materia prima necesaria para esto, las funciones de los operarios, las pruebas de calidad por las que pasa el aceite, el empaquetado del producto y finalmente, cómo es

que este es almacenado para posteriormente ser distribuido a los mayoristas según la orden de compra requerida.

Adicionalmente, se pudo observar el clima laboral que posee la empresa, el cual es un ambiente positivo en el cual existe la horizontalidad al tratar entre operarios y jefes y, del mismo entre socios y el común de trabajadores.

Por otro lado, se observó

- **Reunión realizada el 10/02/2018:** a las 7:00 pm aproximadamente se realizó una reunión entre los socios de SUPERALIMENTOS y todas las integrantes del equipo de investigación la cual tuvo un propósito informativo sobre cómo se estaban llevando a cabo las actividades de la empresa. Durante esta reunión se comentó que luego del mes de diciembre las ventas del aceite habían disminuido debido a que, según pretende uno de los socios, a fin de año se incrementa la venta del producto por las canastas navideñas entregadas por parte de empresas a sus colaboradores como agradecimiento, además que por estar en temporada de verano no se consumen tantas comidas que contengan aceite como se da durante la temporada de invierno; en este sentido, la disminución de las ventas se debe a la estacionalidad propia del mercado y no por gestiones de la empresa. Por otro lado, también se comentó que la rotación de puestos en operarios había aumentado, sin embargo este suceso no era de alarma para los socios ya que habían observado el mismo comportamiento en sus competidores y en plantas productoras ubicadas en la misma zona, en este sentido esa rotación se trata como un factor exógeno a la gestión de la empresa.
- **Entrevista realizada el 05/05/2018:** a las 9:00 pm se realizó una entrevista al socio de la empresa SUPERALIMENTOS, Julio Marroquín. Esta entrevista tuvo por finalidad evaluar las preguntas realizadas en la versión preliminar de la guía de preguntas para los socios, en la cual se tomaron en cuenta el orden de las mismas así como las respuestas dadas por Julio. A partir de este testeo, fueron evaluadas nuevamente las preguntas a realizar por parte del equipo de investigación; luego del mismo, se replanteó el orden de las preguntas a realizar y la manera de realizarlas. Cabe resaltar que dicha entrevista fue realizada por Jahaira Girón y estuvo presente el equipo de investigación completo para atender a las respuestas dadas por Julio y observar cómo se llevó a cabo la entrevista, prestando especial atención a su lenguaje corporal y la forma en la que respondía a las preguntas.
- **Entrevista realizada el 10/05/2018:** El día jueves 10 de mayo se entrevistó a Julio Marroquín con la finalidad de conocer cómo se estaba realizando el desarrollo de

productos en la empresa, analizando los pasos que se siguieron para el mismo e identificando los actores que intervinieron en este proceso así como su influencia en la toma de decisiones. Y, de manera específica qué rol tuvo el Gerente General en el mismo ya que era el encargado de tal función hasta el momento.

- **Entrevistas y visita realizadas el 14/06/2018:** El día jueves 14 de junio el equipo de investigación completo se acercó a la planta de producción de la empresa SUPERALIMENTOS, sujeto de estudio, a las 10 y media de la mañana para realizar entrevistas al personal administrativo (Jorge, Cristian y Lizeth) y al jefe de planta (Edward), en las cuales se realizaron las preguntas planteadas en la guía de entrevistas para cada cargo. Respecto a la visita realizada en esta fecha se percibió un clima laboral bastante positivo, abierto y de relaciones horizontales entre los trabajadores. Adicionalmente, el equipo de tesis observó que las Jorge y Edward tienen posiciones que requieren que salgan de la planta cuando sea necesario.
- **Visita a mercado realizada el 18/06/2018:** El día 18 de junio dos integrantes del equipo de investigación visitaron el mercado de Productores, ubicado en Santa Anita con la finalidad de explorar los competidores de la marca principal de la empresa SUPERALIMENTOS, es decir, Mucho Gusto. En esta visita se pudo observar cómo se vendía el producto, además de los principales competidores del producto. Es importante mencionar que durante dicha visita, se observó que existen empresas similares a SUPERALIMENTOS en el sentido que comercializan aceite de cocina, conservas de pescado y salsas de tomate; adicionalmente, se observó que comercializaban fideos en distintas presentaciones, esto resulta relevante para el presente Proyecto Profesional debido a que, usando como base el éxito de estas empresas, se puede tener mayor certeza en cuanto a la diversificación de productos de la empresa objeto de estudio del mismo.
- **Visita a mercados realizada el 23/06/2018:** El día 23 de junio la integrante del equipo, Jahaira Girón, realizó una visita a dos de los principales mercados mayoristas en Lima, como Caquetá y la Parada, en los cuales observó el comportamiento de los clientes al comprar aceites, así como de los vendedores; comparando precios y ubicaciones de los aceites en los diferentes puestos de venta.
- **Entrevistas y visita realizadas el 25/06/2018:** se visitó la planta de SUPERALIMENTOS ubicada en Huachipa por parte de Jahaira Girón y Jessica Marroquín con la finalidad de realizar entrevistas a los socios de la empresa para obtener información en torno a las variables identificadas para el presente Proyecto Profesional. Además se realizaron cuestionarios a los operarios de planta con la finalidad de

identificar su grado de compromiso con la empresa. En dicha ocasión las entrevistas a los socios se dio a conocer información más detallada acerca de los ovoproductos y cómo estaban enfocando el desarrollo de nuevos productos a comparación de lo mencionado en entrevistas previas. Además, respecto a los operarios de planta se identificó que existe gran cantidad de trabajadores de nacionalidad venezolana con estudios técnicos o universitarios incompletos relacionados a la industria y que su grado de compromiso no era alto ya que desarrollaban un trabajo repetitivo en el que no se asumían grandes retos en el ámbito académico. Por otro lado, se realizó una observación participante en las oficinas del personal administrativo para analizar la mecánica entre ellos y cómo desempeñaban sus labores diarias.

- **Reunión realizada el 15/08/2018:** el equipo de investigación completo tuvo una reunión con los socios de SUPERALIMENTOS en un restaurante del Centro Comercial Jockey, la cual tuvo como objetivo principal el comunicar la propuesta que se desarrolló a lo largo del Proyecto Profesional para obtener una retroalimentación por parte de ellos, teniendo por conocimiento su disposición a aplicarlo en la empresa, para dicha reunión se preparó una presentación en la cual se presentó la propuesta del Proyecto Profesional. La respuesta de los socios fue positiva ya que les pareció que lo propuesto era altamente aplicativo a la empresa y como estaban llevando a cabo el desarrollo de productos, hasta la fecha; hubo algunas dudas en torno a la manera de poner en práctica algunas capacidades como la recolección de información, el incentivar el grado de compromiso en los vendedores y cómo gestionar la información recibida por parte de los vendedores; además, cabe recalcar que dado que se encuentran desarrollando productos relacionados a los ovoproductos surgieron inquietudes en torno a la innovación de productos. Todos los comentarios, dudas e inquietudes fueron absueltos por el equipo de investigación.
- **Entrevista a experto realizada el 06/11/2018:** el día 06 de noviembre se realizó una entrevista con Víctor Rivera Lopez, experto en el tema de desarrollo de nuevos productos.
- **Entrevista a experto realizada el 07/11/2018:** se realizó una entrevista para validar los pasos del modelo propuesto

ANEXO N: Procesamiento de aceite

Como fue mencionado con anterioridad, la actividad principal de SUPERALIMENTOS es el procesamiento y comercialización de aceite, por ello el siguiente anexo tiene por finalidad explicar el procesamiento del aceite crudo al refinado.

En primer lugar, se compra el crudo de aceite, el cual es importado desde Argentina para ello se realizan órdenes de compra mensuales teniendo en consideración que el tiempo de demora en llegar hasta Lima es un aproximado de 20 días. A continuación se presenta una figura que muestra el proceso que sigue el aceite para su refinación:

Figura XXXIV: Proceso de refinación de aceite de SUPERALIMENTOS



Fuente: Julio Marroquín (comunicación personal, 10 de febrero, 2018)

El proceso de refinación de aceite crudo se realiza con el fin de eliminar fofolípidos que se realiza a través del proceso de desgomado; eliminar los ácidos grasos libres (AGL) a través de la neutralización con soda caustica; eliminar contaminantes, como pigmentos o metales a través del blanqueo; y por último, eliminar compuestos volátiles, que generan olores y sabores desagradables a través de la desodorización. Para una mejor comprensión de cada proceso se tuvo mayor detalle de cada uno de los procesos gracias a la entrevista realizada a uno de los socios Julio Marroquín (comunicación personal, 15 de septiembre del 2017). En este sentido, a continuación se presentan los procesos que se realizan dentro de la planta de SUPERALIMENTOS:

- Desgomado: Se realiza con agua u otro agente, a elevada temperatura durante un tiempo suficiente para hidratar las gomas para posteriormente el aceite se centrifuga para separar aceite y agua.

- Lavado del aceite: Se realiza con el fin de eliminar restos de ácido, ya que de lo contrario daría lugar al desarrollo de olores y sabores indeseados; posterior a esta etapa se realiza un calentamiento y secado a vacío.
- Blanqueo del aceite: El aceite desgomado es enviado a un tanque hermético, es sometido al vacío, en el cual se calienta el contenido hasta una temperatura estable con agitación constante; esto se realiza con el fin de adicionar luego de una manera dosificada o controlada las tierras decolorantes que son las que retienen impurezas como jabón, metales, clorofila, en esta etapa se consigue la reducción del color. Posteriormente el aceite blanqueado se filtra con el fin de retener las partículas de tierras blanqueadoras y catalizadores adicionados durante el proceso. De esta etapa se obtiene un aceite brillante y de un bajo color.
- Winterización: Se realiza este proceso con el fin de retirar los glicéridos de mayor punto de fusión que provocan enturbiamiento y aumento de viscosidad a los aceites cuando son enfriados o almacenados a bajas temperaturas. El proceso consiste en enfriar y agitar suavemente el aceite neutralizado y blanqueado, que permite que los glicéridos saturados se precipiten en forma de cristales.
- Desodorización: Se realiza la desodorización con el fin de eliminar los compuestos volátiles que le imparten olores y sabores indeseables al aceite, como las cetonas y los aldehídos. Este es un proceso de destilación con vapor seco para volatilizar los compuestos que producen estos olores. Se realiza a bajas presiones y altas temperaturas 180-220 °C, permitiendo la retención de una mayor cantidad de tocoferoles considerados como antioxidantes naturales. En esta etapa se debe adicionar un antioxidante al aceite para prolongar la vida útil del producto ya que los tocoferoles antioxidantes naturales presentes en el aceite crudo se eliminan.
- Envasado: Para este proceso SUPERALIMENTOS tiene una máquina alquilada de soplado de botellas las cuales transportan hacia el área de refinación y con ello se envasa el aceite pasando manualmente las botellas sopladas a la máquina de llenado y sellado.

Este es el proceso *core* del negocio hasta el momento, pues es por el que presenta un mayor nivel de ventas; este proceso está a cargo del socio Harry, quien ha logrado disminuir las mermas y tiempos de producción a lo largo del desarrollo de la empresa. Además, este proceso cuenta con un jefe de producción el cual reporta mes a mes los indicadores a los socios con el fin de notar el progreso en los procesos productivos.

Consentimientos informados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes *Ismael Araya* y cuenta con la asesoría y supervisión del docente *Jorge Mendoza*.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores que influyen en el desenvolvimiento de la empresa así como conocer a profundidad las operaciones de la misma. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceríamos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.

Agradecemos su apoyo.



Ana Arca Valverde

20131868



Jessica Marroquin

20131603



Fabian Girón

20125628

Yo *Julio Marroquin Quijandria*, representante de la empresa *Superalimentos del Perú S.A.C.*, autoriza la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente:



Julio Marroquin Quijandria

DNI: 201346170

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendez.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores que influyen en el desenvolvimiento de la empresa así como conocer a profundidad las operaciones de la misma. Dicha información, será dada a conocer de manera absoluta al público en general al ser publicada el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.


Agradecemos su apoyo.


Ana Arca Valverde
20131808


Jessica Marroquín
20131803


Juliana Cárdenas
20125628

Yo Jorge Yumana Rojas, representante de la empresa Superalimentos del Perú S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C." Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,


DNI: 21063091

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores que influyen en el desenvolvimiento de la empresa así como conocer a profundidad las operaciones de la misma. Dicha información, así dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.

Agradecemos su apoyo.



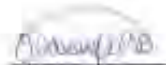
Ana Arca Valverde

20131868



Jessica Morroquín

20131603



Jahira Girón

20175678

Yo Juan Carlos Palomino, representante de la empresa Superalimentos del Perú S.A.C. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C." Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Juan Carlos Palomino

DNI: 4135417

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendive.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores que influyen en el desenvolvimiento de la empresa así como conocer a profundidad las operaciones de la misma. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos confirmar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.


Agradecemos su apoyo.


Ana Arca Valverde
20131868


Jessica Marroquín
20131603


Julián Girón
20125628

Yo Harry Sánchez, representante de la empresa Superalimentos del Perú S.A.C. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,


Harry Sánchez
DNI: 08118793

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores que influyen en el desenvolvimiento de la empresa así como conocer a profundidad las operaciones de la misma. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos notificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.

Agradecemos su apoyo.



Ana Arca Valverde

20131868



Jessica Marroquín

20131603



Juliana Gierón

20135628

Yo Edward Robledo, representante de la empresa Superalimentos del Perú S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



DNI: 80054450

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es identificar los factores que influyen en el desenvolvimiento de la empresa así como conocer a profundidad las operaciones de la misma. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradecemos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.

Agradecemos su apoyo



Ana Arco Valverde

20131868



Jessica Marroquin

20131803



Fabian Giron

20125628

Yo, Jorge Luis Mendoza, representante de la empresa Superalimentos del Perú S.A.C., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



DNI: 84707396

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es validar los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos propuestos, así como conocer en la experiencia cuáles son los más importantes. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.

Agradecemos su apoyo.



Ana Arca Valverde

20131868



Jessica Marroquin

20131603



Jahara Giron

20125628

Yo Victor Rivera Lopez, representante de la empresa RINTI S.A. autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño. Atentamente,



Victor Enrique Rivera Lopez

DNI: 40404200

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente Proyecto Profesional, "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.", será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Mendoza.

El objetivo de contar con la información solicitada es validar los pasos en el proceso de desarrollo de nuevos productos propuestos, así como conocer a través de la experiencia cuáles son los más importantes. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines del Proyecto Profesional.

Agradecemos su apoyo.



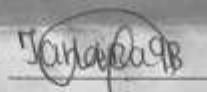
Ana Arca Valverde

20131868



Jessica Marroquin

20131603

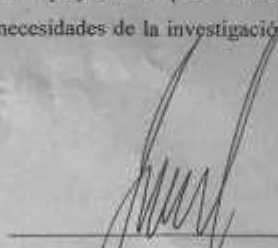


Jahaira Girón

20125628

Yo, Jorge Isaias Martínez Lobatón, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos del Perú S.A.C.". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre.

Atentamente,


Jorge Isaias Martínez Lobatón

DNI:

08235765